إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات

الدكتور
هاشم حمدي رضا




مكتبة
طريق العلم


دار الراية للنشر والتوزيع
DAR AL RAYA For Publication & Distribution
عمان - الاردن
TEL: 00962 6 5338656
E mail: dar_alraya@yahoo.com


الراية
دار الراية للنشر والتوزيع
DAR AL RAYA For Publication & Distribution
عمان - الأردن TEL. 00962 6 5338656
E mail: dar_alraya@yahoo.com

إدارة العلاقات العامة
والبروتوكولات

إدارة العلاقات العامة

والبروتوكولات

الدكتور

هاشم حمدي رضا

الطبعة الأولى

2011م/1432هـ



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى
دائرة المكتبة الوطنية
(2010/ 7/2739)

659،2
رضا، هاشم حمدي
إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات/ هاشم حمدي رضا
عمان:دار الراية للنشر، 2010
(217)ص
ر.أ : 2010/ 7/ 2739
ISBN:978- 9957- 544-03-4
الواصفات:العلاقات العامة// البروتوكولات

❖ أعدت المكتبة الوطنية بينات الفهرسة والتصنيف الأولية.
❖ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أوأي جهة



دار الراية للنشر والتوزيع

الأردن-عمان
شارع الجمعية العلمية الملكية - المبنى الإستثماري الأول للجامعة الأردنية
هاتف: 5338656 فاكس:96265348656+
ص.ب: 2547 الجبيهة- الرمز البريدي 11941 عمان- الأردن
Email:dar_alraya@yahoo.com

المحتويات

الموضوع — الصفحة

الفصل الثالث : الاتصال في العلاقات العامة

الفصل الرابع : الرأي العام والاعلام في العلاقات العامة

الفصل الخامس: التسويق و العلاقات العامة

الفصل السادس: إدارة الأزمات والعلاقات العامة

الفصل السابع: إدارة البروتوكول والمراسيم

الفصل الثامن: مهارات التفاوض في البروتوكولات

الفصل التاسع: ادارة الاجتماعات

مقدمة

يعتبر موضوع ادارة العلاقات العامة و البروتوكولات والمراسيم من اهم الموضوعات التي استحوذت اهتمام الكثير من المفكرين والدارسين في مجال التعامل الحسن ، لذى فأن الوظيفة الاساسية تكمن في التعامل مع الاشخاص في اي مؤسسة او دائرة، من هذا المنطلق أصبح ينظر لها على انها ادارة من اهم الادارات ووظيفة رئيسية من ضمن وظائفها الاساسية، مثلها مثل باقي الوظائف الهامة الاخرى كوظيفة التسويق والمبيعات والانتاج ....الخ.

يجب قبل كل شيء ان تطور ذاتك وان تضع أهدافاً لحياتك، وهنا تبرز عدة اسئلة يجب الاجابة عليها، حيث تشمل على ما الذي نريد تحقيقه في هذا الحياة؟ وما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟ لتسهيل ذلك يجب ان نفكر في الاهداف ولكل دور ، وان ننظر الى ذلك من خلال التنظيم الجيد ، كذلك الالتزام بما وضعت من اهداف في اليوم او الاسبوع....الخ.

وقد قام المؤلف بتقسيم هذا الكتاب الى تسعة فصول كما يلي:-

الفصل الاول: ادارة العلاقات العامة

الفصل الثاني: ادارة الذات

الفصل الثالث: الاتصال في العلاقات العامة

الفصل الرابع: الرأي العام والاعلام

الفصل الخامس: التسويق و العلاقات العامة

الفصل السادس: ادارة الازمات والعلاقات العامة

الفصل السابع: ادارة البروتوكول والمراسيم

الفصل الثامن مهارات التفاوض في البروتوكولات

الفصل التاسع: إدارة الإجتماعات

الفصل الأول

العلاقات العامة

ادارة العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة

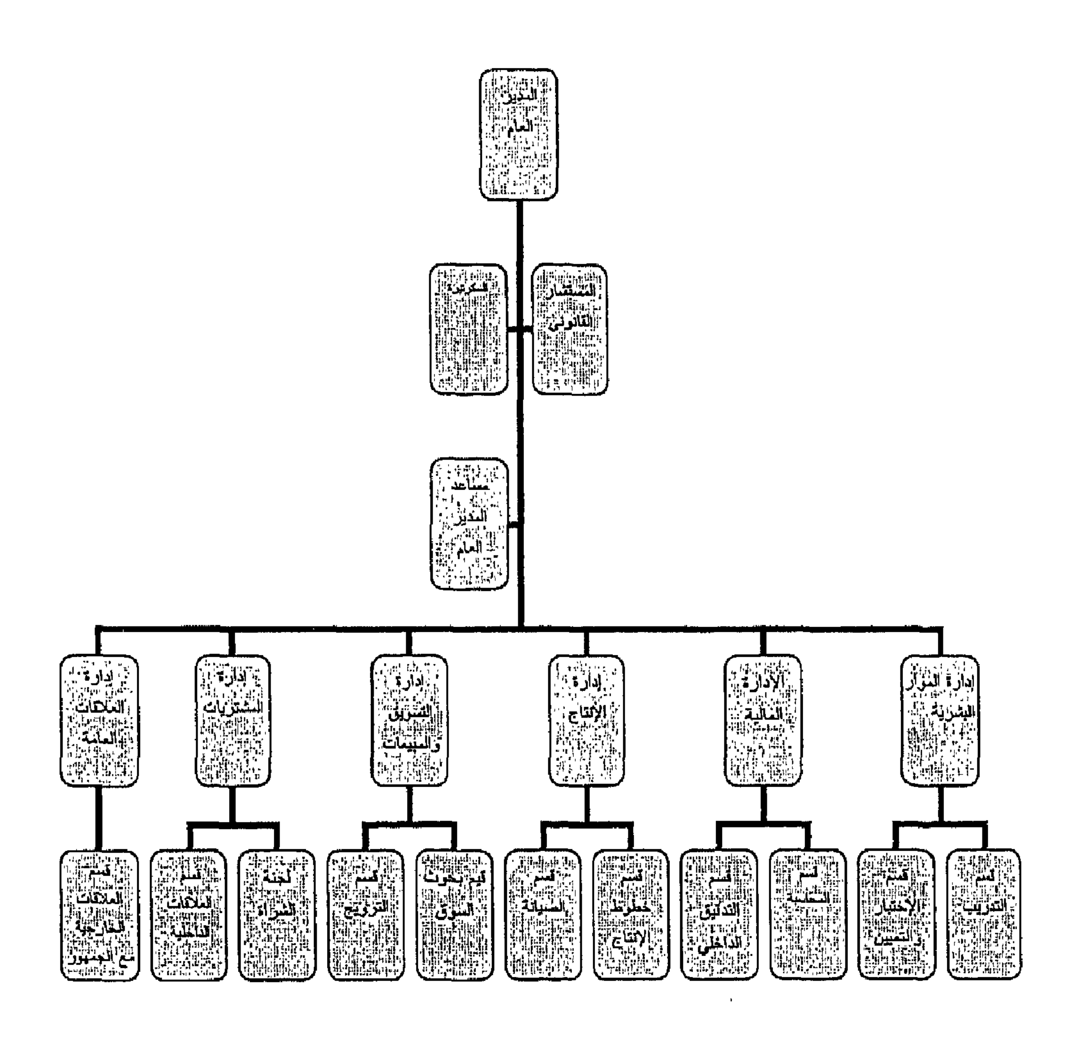
يقصد بالعلاقات العامة مجموعة الجهود المخطط لها المنتظمة التي تبذلها الموسسة تجاه جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي لكسب التأييد للموسسة وتحسين مستوى أدائها وزيادة حصتها في السوق ورضا الجمهور عنها والإقبال على التعامل معها ، أما الإدارة التي تقوم على هذه الجهود في إدارة العلاقات العامة وهي ضرورية سواء للمنشآت الربحية أي التي تعمل في قطاع إدارة الأعمال الخاصة أو المنشآت الغير ربحية مثل الحكومية من وزارات ودوائر ومؤسسات القطاع العام أما دور العلاقات العامة في القطاع الخاص فيهدف إلى التعامل مع جمهورين هما الجمهور الداخلي أي العاملين في المؤسسة بقصد دفعهم للعمل بروح الفريق ورفع روحهم المعنوية وكسب ولائهم وإنتمائهم لمؤسستهم. أما الجمهور الثاني فهو الجمهور الخارجي بقصد كسب تأييده للمؤسسة وجعله يقبل على خدماتها ومنتجاتها وسلعها بهدف تحقيق أكبر عائد ممكن ضمن تخطيط الربحية وكذلك منشآت القطاع العام تهدف إلى أن يعمل الموظفين حسب اللوائح والتعليمات وخدمة الجمهور بكفاءة عالية فلدور العلاقات العامة دورا هاما وأساسيا في حياة المنشآت الخاصة والمنشآت العامة على حد سواء من أجل رفع كفاءة العاملين وخدمة جمهور المتعاملين مع المنشأة وكسب تأييدهم.

ويعرف كل من هارلو وبلاك العلاقات العامة(**Puplic Relations**) بأنها الفن والعلم المرتبط بالطرق والأساليب التي يستطيع بها الفرد أن يتعايش ويتفاهم مع أفراد المجتمع وكذلك المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

ويعرف المعهد البريطاني العلاقات العامة بأن العلاقات العامة هي تلك الجهود المخططة التي تبذلها المؤسسة لكسب ثقة الجمهور من خلال ما تقدمه له من أعمال وأنشطة تحظى باحترامه.

كما يعرفها كانفيلد الأستاذ بمعهد العلاقات العامة الأمريكي بأنها وظيفة إدارية تتضمن القيام بقياس الرأي العام واتجاهاته والتنبؤ به وبردود الفعل المتوقعة من الجمهور وبالتالي التحكم بعملية الإتصال بين المؤسسة وجمهورها.

ويمكن تصور وضع إدارة العلاقات العامة على الهيكل التنظيمي على النحو الآتي:



تطور العلاقات العامة

شهدت القبائل البدائية بعض ممارسات العلاقات العامة ،فقد كان رئيس القبيلة ينتهز مناسبات معينة لإعلام الأفراد بأخبار الصيد والقنص والدفاع والقتال ونشر التوجيهات والمبادئ وتفسير الاتجاهات بطرق متعددة وأساليب مؤثرة .

وعرف قدماء المصريين بعض ممارسات العلاقات العامة، فقد كان ملوك مصر وكهنتها لا يألون جهداً في وصف المواقع الحربية وعرض الانتصارات الكبرى وشرح الإصلاحات المختلفة وبيان المواقف الدينية والخلقية التي تثير إعجاب الناس وتضمن كسب تأييدهم ، وقد وجه ملوك الفراعنة من خلال ورق البردي نصائح و توجيهات وإرشادات للناس لتجنب بعض السلوكيات غير المقبولة .

وأدرك البابليون والآشوريون بعض مفاهيم العلاقات العامة، فقد كانت لهم صحف تسجل فيها الحوادث يوماً بيوم، وعرف البابليون اختيار الوقت المناسب لبدء الحملة الإعلامية وإدراك الآشوريون أهمية الإعلام من خلال النشرات الحجرية أو الطينية .

وقدمت الحضارتان الإغريقية والرومانية إسهاماتهما في مجال العلاقات العامة وساهمت الحضارة الإسلامية بدور بارز في تطوير العلاقات العامة بفضل حضها على الشورى و الكرم والإنسانية في معاملة الناس .

ومن اهم الرواد الذين لهم الفضل في تطور العلاقات العامة

1) **إدوارد بيرنيز**

ساهم في إرساء قواعد ممارسة مهنة العلاقات العامة وتجلت إسهاماته في الآتي .

أول من استخدم عبارة مستشار العلاقات العامة عام 1920 .

أصدر العديد من الكتب التي تُعد مراجع هامة للعلاقات العامة مثل بلورة الرأي العام والدعاية والعلاقات العامة وهندسة الإقناع وغيرها .

أول من قام بتدريس العلاقات العامة، و أول من نادى بضرورة اعتبار العلاقات العامة من المواد المهمة في المناهج الحديثة .

2) إيفي لي

هو الرائد الأول للعلاقات العامة الذي أرسى كثيرا من مبادئها خلال رحلته مع المهنة التي بدأت مع مطلع القرن العشرين حتى وفاته عام 1934، وقد تمثلت إسهاماته في مجال العلاقات العامة في الآتي:

- استخدم تعبير العلاقات العامة في عام 1921 في نشرة أصدرها تحمل عنوان العلاقات العامة.
- تأكيده على ضرورة أن تعكس العلاقات العامة واقعاً سليماً فالقول الجميل لابد أن يُدعم بالفعل الجميل.
- أكد على أهمية العنصر الإنساني أو النزعة الإنسانية في التعامل مع الناس.
- التأكيد على ضرورة الاهتمام بالجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها . تأكيده على أهمية الإعلام وأنه لا يكفي أن تفعل الخير وإنما لا بد أن يعلم الناس ماتفعله من خير .
- أول من استخدم الإعلان كأداة للإعلام لا للدعاية والترويج للسلع والمنتجات .
- أكد على أهمية الوضوح والصراحة ونصح بضرورة تجنب سياسة الإخفاء . أرسى مبدأ الاتصال ذي الاتجاهين .

خطوات العلاقات العامة

من هنا يمكن أن نحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهي:

أ. **البحث والتحري:**

وهي أهم الخطوات التي تتبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة آراء المجتمع وردود الفعل عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط، لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده: ماذا الذي يجري الآن؟

ب. **التخطيط:**

وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ورسم البرامج التنفيذية، وغيرها. وهنا ينبغي الإجابة عن: ما الذي يجب القيام به ؟

ج. التنفيذ:

وهي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال "التواصل" الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية، ويجيب هذا الإجراء عن سؤال: كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيرا ؟

د. القياس والتقويم:

وهنا تسعى الإدارة لمعرفة ما حققه البرنامج، وقياس مدى تأثّر واستفادة الجمهور منه، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي : ماذا حققنا من نتائج ؟

وظائف العلاقات العامة

يكمن الاستخدام الناجح للمنظمات غير الحكومية للعلاقات العامة في أن يكون بطريقة تبادلية الاتجاه وليس بطريقة أحادية الاتجاه، بمعنى أن تبدأ المنظمة بالتعرف على مواقف وآراء الفئات المستهدفة ودراستها، ومن ثم تقوم بالاستجابة لها من خلال تطوير رسائل ومبادرات تعبّر وتستجيب لاهتمامات الفئات المستهدفة.

وتساعد الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة الى العديد من المهام التي تباشرها المنظمات غير الحكومية، وفيما يلي عرض لأهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة:

1. التوعية العامة:

فالعلاقات العامة تساعد على توعية المجتمع بأهمية القضايا التي تتصدى لها وأهمية الخدمات والبرامج التي تنفذها المنظمة، وحيوية ارتباطها بمصالح المجتمع.

2. كسب أعضاء جدد:

فالعلاقات العامة توسّع من اطلاع الأفراد على فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها، وكذلك تساعدهم على تقييم برامجها وخدماتها الاجتماعية مما يشجع من إقبال المهتمين على الانضمام لها.

3. كسب التأييد:

فالعلاقات العامة تساعد على إيصال السياسات والآراء التي تتبناها المنظمة عبر عدّة وسائل وهو ما يؤثر في الرأي العام وبالتالي قد يؤدي إلى تأييده لمواقف المنظمة ودعمها.

4. تنمية الموارد المالية:

حيث ان العلاقات العامة تساعد المنظمة على عرض الخدمات والبرامج التي تنفذها، وتساعدها على الوصول إلى الجهات التي من الممكن أن تتبنى مثل هذه الخدمات والبرامج وتمولها.

5. واقعية أعمال المنظمة:

تساعد العلاقات العامة المنظمة على استشعار اهتمامات المجتمع وبالتالي تمكنها من الاستجابة لهذه الاهتمامات من خلال تطوير برامج وخدمات تلبيها.

6. خلق علاقات طيبة مع الجمهور:

وذلك من خلال استمرار تواصل وتفاعل المنظمة مع الجمهور وتبادل المعلومات معهم في إطار من المصداقية.

أهداف العلاقات العامة

1. التفاعل الايجابي مع الأحداث ومسايرة اهتمامات الناس ورغباتهم بما لايتعارض مع الانظمة والقوانين السائدة التي تنظم الحياة العامة .
2. تجسير الفجوة بين الأفراد والجماعات وتحقيق الادماج وخلق حالة من المعرفة والفهم لتوحيد الاتجاهات والقناعات .
3. زرع الثقة بين المؤسسات والأفراد من خلال مد جسور التواصل .
4. السعي للتعريف بجهود المؤسسات وخدماتها ، والطلب من أفراد المجتمع التعاون والتنسيق .
5. التأثير على الرأي العام والعمل على المحافظة على وجود رأي عام مرغوب فيه تجاه المؤسسة والاستفادة من البيانات بعد تحليلها في ترشيد القرارات .

6. تقديم المهمات الإدارية والخدمات الاستشارية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ برامجها والتخطيط لمشاريعها وفق تصور كاف ودراسة متأنية .

ويمكن القول أن دور اختصاصي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية شرح أنشطة هذه المؤسسة للمواطنين ومساعدة وسائل الاعلام في تغطية أنشطة هذه المؤسسات، وبالتالي فإن العلاقات العامة تسعى إلى إبراز الصورة المشرقة للمؤسسة في المجتمع وأنها تسعى لخدمته وتعمل على صيانة مصالحه ، والعلاقات العامة في هذا المسعى تقدم خدمة للمجتمع من خلال المشاركة في البحث والتطوير ومد جسور الثقة .

أهمية العلاقات العامة

1. تحقق الصورة الذهنية للفرد أكبر قدر من التكيف مع ظروف الحياة .
2. إن التصور الذهني يضيق نطاق الجهل بالآخرين .
3. تؤدي عملية تكوين الصورة الذهنية إلى تحويل العالم إلى عالم أسهل وأكثر تنظيما .
4. تسهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد وآرائه وأنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية
5. للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام .
6. تحقيق الاتصال ذي الاتجاهين مع جماهير عديدة .

ترتبط المنظمات المعاصرة بجماهير عديدة وعليها إذا أرادت النجاح أن تسعى لكسب تأييد الجماهير وثقتها ، ويعني مفهوم الإتصال ذي الاتجاهين هنا ، هو أن يكون هناك اتجاه يفسر ويحلل ويشرح ، مرتكزاً في ذلك على الحقيقة واتجاه يُقيم قنوات تتدفق من خلالها آراء الجماهير واستجاباته وردود أفعاله .

7. الاستفادة من الخبرات السابقة

ينبغي أن تضع المنظمات المعاصرة – نصب أعينها الإستفادة من التجارب السابقة والتي حدثت في مجتمعات متقدمة ، فقد واجهت مؤسسات وشركات وهيئات وشخصيات مشاكل كثيرة من ثقة مفقودة وصورة مهتزة وتمكنت بفضل

التوظيف السليم لمفاهيم العلاقات العامة أن تحل مشاكلها وتنهض من عثرتها . لذلك ينبغي تجليل هذه الخبرات السابقة والاستفادة منها وهو ما يعرف بدراسة المواقف المتشابهة .

إن المنظمات ينبغي أن تحسن الاستفادة من عطاء هذه التجارب وتوفر وقتها وجهودها وتجنب نفسها الفشل ، ولذا يجب أن تتبوأ العلاقات العامة مكانتها اللائقة وتمارس دورها في خدمة هذه المنظمات حتى تتمكن من إحراز النتائج التي حققتها في بلدان أخرى .

العلاقات العامة وظيفة إدارية

لقد كانت الوظائف الخاصة بالإدارة في الفكر الإداري التقليدي هي الإنتاج ، التسويق، التمويل، والأفراد، إلى أن تنبه الممارسون إلى وجود وظيفة خامسة وأساسية من وظائف الإدارة، انطلاقاً من التساؤلات التي أثيرت حول الإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه المنشأة وطبيعة اتصالاتها وطبيعة علاقاتها بالمنظمات الأخرى في المجتمع وقد تمثلت هذه التساؤلات فيما يلي:

- هل تعمل المنشأة في فراغ ؟
- هل تعمل المنشأة بمعزل عن المنشآت الأخرى؟
- هل تعمل المنشأة بمعزل عن جمهور المستهلكين؟
- هل تعمل المنشأة بمعزل عن الهيئات والمنظمات الحكومية والرسمية وغير الرسمية ذات الصلة بطبيعة النشاط الذي تعمل فيه
- هل تعمل المنشأة بمعزل عن البيئة المحلية والمجتمع المحلي؟ .
- هل تعمل المنشأة بمعزل عن المنظمات والهيئات الإقليمية أو الدولية؟

أهمية العلاقات مع العاملين

تهدف العلاقات العامة إلى كسب ثقة الجماهير بالمنظمة وبأهدافها وإنجازاتها ومن المهم أن هذه الثقة يجب أن تتوفّر أولاً في العاملين بالمنظمة ،فليس من المعقول أن نسعى بكسب ثقة و تأييد الجماهير الخارجية في الوقت الذي يفقد العاملون في المنظمة ثقتهم فيها، بل إن عدم توافر الثقة الداخلية يؤدي إلى عدم نجاح العلاقات الخارجية ، فالعاملون هم سفراء المنظمة لدى المجتمع الخارجي ولنا أن نتوقع كم يؤدي تمثيلهم

للمنظمة تمثيلاً سيئاً إن لم يكونوا هم أنفسهم متعاونين مع المنظمة ومؤيدين لسياساتها إنجازاتها وخططها.

وكافة العاملين في المنظمة أياً كان مستواه الوظيفي وأياً كان طبيعة أعمالهم يؤثرون في موقف وسمعة المنظمة من خلال أحاديثهم مع الأصدقاء ومع الجماهير الخارجية. وهنا تبدو أهمية كسب ثقة وولاء هؤلاء العاملين للمنظمة، فضلاً عن تحديث الإدارة لأهمية وقيمة الاتصالات مع العاملين.

هناك عدة أساليب لكسب ثقة وتأييد العاملين، ولعل هذه الأساليب هو رفع معنويات العاملين من خلال إرساء أسس العلاقات الإنسانية السليمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

والعلاقات الإنسانية **Human Relations** هي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوى العاملة، بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، والعامل الإنساني **Human Factor** هو الأساس الجوهري الذي تقوم عليه الإدارة السليمة للقوة العاملة، فالعاملون بشر وليسو آلات تحركها عدة القوى داخل المنظمة أو خارجها، حيث لهم عواطف وقيم ومشاعر واحتياجات.

وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جوانب هامة يجب التركيز عليها عند إنشاء برنامج العلاقات العامة في هذا الخصوص، وهي:

أ . العلاقة بين الموظف والمنظمة.

ب . العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

ج . اتجاه الموظف الذي يؤدي العمل نحو الإدارة التي تخطط وتراقب العمل.

د . علاقة المنظمة بعائلات العاملين أو الموظفين (البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه الموظفين).

ه. علاقة الموظف بعمله (مصدر وجوده الاقتصادي).

فلسفة العلاقات العامة

تستند فلسفة العلاقات العامة على مجموعة من المبادئ والحقائق هي :

1- ترتكز فلسفة العلاقات العامة على حقيقية علمية مؤداها أن الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، وقد اثبت الكثير من البحوث العلمية أن الإنسان يعجز عن إشباع جميع حاجاته الكثيرة البيولوجية والنفسية بنفسه، أما الاحتياجات الاجتماعية فلا تقوم أساساً بدون وجود الإنسان مع آخرين من البشر، وهكذا تنشأ علاقات مختلفة مع غيره من الناس، هو في أشد الحاجة إليها لإشباع احتياجاته المختلفة المتجددة.

2- إن الإنسان كائن اجتماعي متفرد ومتغير من وقت لآخر، ورغم انه يتشابه مع غيره من بني البشر، إلا انه توجد اختلافات في جميع الاتصالات مع بني الإنسان.

3- إن الإنسان كائن اجتماعي يتعامل مع غيره ومع المواقف الاجتماعية، بمعنى انه يؤثر ويتأثر بالمواقف الاجتماعية، ولهذا فان انعدام الاتصال المباشر بين الطرفين أو توقفه يؤدي إلى انعدام عنصر الايجابية الذي يعتبر أساس ديناميكية العلاقات العامة، كذالك فان رد الفعل أو الاستجابة التي يظهرها العملاء يؤثر تأثيراً عميقاً في برامج المؤسسة وفى سياستها، بل وفي أسلوب العمل.

4- إن الإنسان يتميز بالعقل والتعقل، ومعنى هذا أن الاقتناع يرتفع به إلى مستوى الإنسان، بينما تهبط به السيطرة والأمر والضغط والإرهاب والقسر إلى مستوى الآلة، مما يقتضي احترام آدمية الإنسان ومحاولة إقناعه حتى يوضع الإنسان في مكانته الحقيقية.

5- ترتكز العلاقات العامة على الجانب الإنساني، فالإنسان هو الذي يرتكز عليه برنامج العلاقات العامة وخطة الإعلام، سواء كان عضواً في جماعة أو مواطنا في المجتمع ككل. فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي، وعلاقاتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

مهام (وظائف) العلاقات العامة

إن للعلاقات العامة في أي مؤسسة عدد من الوظائف بغض النظر عن نوع المؤسسة أو أية اعتبارات أخرى نوردها كما يلي:

أ. إجراء الأبحاث والدراسات لتوفير قاعدة معلومات مناسبة.

ب. تنظيم أعمال المؤسسة من خلال المتابعة ومد جسور تواصل بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية وإدارتها.

ج. تقديم النصح والمشورة لمن يحتاجها أو عند الضرورة.

د. إنتاج المطبوعات التي تعرف بالمؤسسة وبخدماتها.

خصائص العلاقات العامة

- إن العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة تفترض أن أي مؤسسة لا تنشأ فقط منأجل تحقيق الأهداف المالية التي ينص عليها قانونها ، بل يجب أيضاً أن تصلب دوراً اجتماعياً ولهذا عليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة لما يتعلقبسلوك المؤسسة
- إن العلاقات العامة تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المؤسسات،فهي ضرورة يفرضها المجتمع الحديث
- أن العلاقات العامة وظيفة إدارية ، فهي نشاطتمارسه كل إدارة ، ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله أو تفعله ، والوصولإلى علاقات عامة طيبة
- إن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفينأساسيين هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها ، سواء الجماهير الداخلية للمؤسسةأو الخارجية ، وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت، وبالتالي فإن العلاقات العامة تتسمبالديناميكية والحيوية والاستمرارية وقوة الفاعلية بين الطرفين
- إنها تستخدم الأ فلسفة العلاقات العامة سلوب العلمي لتضمن تحقيق أهدافها بأقل جهد وأقصر وقت وأخفض تكلفة

- إن العلاقات العامة تُعدذ عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية وتتصف بالاستمرارية إنها تستخدم متخصصين على مستويات مختلفة من المعرفة مؤهلين من المعاهد والكليات المتخصصة
- إنها تضمن التفاهم المستمر بين المؤسسات والجماهير وتحقق الترابط والتعاون فيما بينهم
- إنها وسيلة تدريب هامة لإعداد الجماهير وتهيئتهم على تقبل الآراء والأفكار والقيام بما هو مطلوب منهم
- إنّها تستخدم وسائل الاتصال والإعلام المختلفة والمناسبة لتحقيق أهدافها ، وأنها تستخدم البحوث العلمية أيضاً
- إنها موجهة لكافة فئات الجماهير دون تمييز أو تفضيل
- إنها تحتل جزءاً من الهيكل التنظيمي في أية منظمة أو مؤسسة أو هيئة أو وزارة على شكل مديرية أو قسم
- إنّها ضرورية في جميع المؤسسات وعلى مختلف المستويات ويجب أن تشمل برامجها مختلف جوانب الحياة في المجتمعات
- إنها تستخدم برامج وخطط خاصة يعدّها الأخصائيون والخبراء في مختلف فروع المعرفة.
- إنها تستهدف الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير

العلاقات العامة ليست نوعاً من السحر يشفي العلل ويداري العيوب وليست وظيفة للدفاع عن أخطاء المؤسسة، وإنما السمعة الحسنة التي تبنيها لا يمكن بناؤها إلاّ مع مرور الزمن وعن طريق الأداء الطيب أولاً والإعلام الجيد عنه بعد ذلك ترتكز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية لتدعيم الثقة بين المؤسسة وجماهيرها، ولهذا فهي تبتعد عن كافة أساليب وأشكال الغش والخداع والتضليل والدعاية المزيفة، وتقدم الحقائق والوقائع للجماهير لكسب ثقتها وتأييدها العلاقات العامة نشاط موقوت، أي أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين من برامجها أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج. بل إن التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل البرنامج كله أو ضعف آثاره ونتائجه على أقل تقدير، ولكن لا يعني هذا المماطلة والتردد أو التسرع والعجلة عند تحديد الوقت

المناسبلبرنامج معين. إن اختيار الوقت المناسب يعتمد على حسن الإدراك وكثرة المران وطولالمراس، وكلها صفات مطلوبة في حيز العلاقات العامة

اخلاقيات العلاقات العامة

توجه الانتقادات للعلاقات العامة حول نشاطها بأنه كثيرا ما يتسبب في تشويه القضاياالعامة التي تحتاج إلى إيضاح وتحديد، كما يوجه الانتقاد إلى أن بعض القائمين بهذهالنشاطات لا يتصفون بالأمانة والنزاهة، إذا يبيعون خبرتهم وخدماتهم لمن يدفع أكثرمهما كانت القضية أو الغرض الذي يدافعون عنه ويدعون إليه. أي أنهم لا يحاولون توعيةالجمهور بالحقائق الخاصة بمواقف معين، ولكنهم يسعون إلى مصالح الهيئة التابعين لهامتبعين في ذلك كل سلوك يؤدي إلى هذا الغرض بما في ذلك إثارة الانفعالات والعواطفوتشويه الحقائق

وقد أثارت هذه الأساليب موجة من النقد العام للعلاقاتالعامة، فاتهم البعض العاملين في العلاقات العامة بأنهم دعاة متخصصون في التأثيرالخفى، وأنهم يحاولون إقناع الرأى العام بتأييد سلع ومنتجات وخدمات لا تستحق هذا إلتأييد بالطبع بذل خبراء العلاقات العامة جهودا مضنية للرد على هذهالإنتقادات باعتبار أن العلاقات العامة من الناحية الأخلاقية عمل محايد يمكن أنيستخدم في أغراض خيّرة أو شريرة، فعلاقة رجل العلاقات العامة بموكله مثل علاقةالمحامي بموكله أيضاً، وكما يوجد في المهن الآخرى الغشاشون والمزورون كذلك يوجد فيمهنة العلاقات العامة، ويوجد أيضاً الصادقون المخلصون لعملهم ولتخليصالعلاقات العامة من مثل هؤلاء الغشاشين حاول باستمرار الخبراء والمختصين وضع أسسومبادئ مهنية شريفة ونظيفة، فمثلاً جمعية العلاقات العامة الأمريكية وضعت مبادئوأسس للمهنة وهي:

- نتعهد بألا تتعارض أهدافنا مع رفاهية المجتمع ومصالحعملائنا
- أن نرعى في أعمالنا الدقة والصدق والذوق السليم
- أن نحتفظبأسرار عملائنا السابقين والحاليين
- ألا نقبل أي عمل منافس مباشر أو غير مباشرلعميل حالي إلا إذا وافق الطرفان
- أن نتعاون مع زملائنا في المهنة على إحباط كل ما يسئ إليها

- أن نزيد جميع الجهود التي تهدف إلى رفع المستوى العلمي والفني للعلاقات العامة

وفي عام 1965 عقدت بين أعضاء الجمعية الدولية للعلاقات العامة وأعضاء المركز الأوروبي للعلاقات العامة في أثينا اتفاقية أخلاقيات للعلاقات العامة سُميت بـ"قانون أثينا للعلاقات العامة" نصت على أن كل عضو في الجمعية أو في المركز أن يحاول جاهداً القيام بما يلي:-

- أن يساهم بتحقيق الشروط الأخلاقية والحضارية التي تمكن الإنسان من التمتع بحقوقه المعترف بها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان" الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1948م
- أن يشجع على خلق أنماط وشبكات الاتصال التي تمكن من خلال تعميم المعلومات الأساسية كل فرد من أفراد المجموعة من الإطلاع وتحمل المسؤولية كجزء من الفريق المتعاهد
- أن يتصرف في جميع الأحوال والظروف بطريقة تستحق كسب ثقة كل أولئك الذين يتصل بهم
- أن يأخذ بنظر الاعتبار أن حقيقة كون مهنته ذات طبيعة عامة، تجعل من سلوكياته، حتى في المسائل الشخصية ذات أثر مباشر على الأحكام الصادرة على مهنته ككل
- أن يحترم من خلال ممارسته لمهنته المبادئ الأخلاقية وقواعد الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- أن يحترم كرامة الفرد الإنساني، وأن يعترف بأن لكل فرد الحق في أن يكوّن بنفسه آراءه وأحكامه الخاصة
- أن يخلق الظروف المعنوية والنفسية للتبادل الحقيقي للآراء، وأن يعترف بحقوق الأطراف المتعاقدة في إيضاح وجهات نظرهم وفي التعبير عنها
- أن يعمل في جميع الظروف، على ملاحظة مصالح الأطراف المتعاقدة بتأسيس علاقة مباشرة وملحة بين حاجات ورغبات الجمهور المعني من جهة وبين حاجات ورغبات مؤسسته من جهة أخرى

- أن يحترم وعوده وارتباطاته ، والتيبجب ترتيبها بأسلوب منظم بعيد عن الارتباك ، وأن يعمل بإخلاص وأمانة في جميع المناسبات لكي يضمن ثقة كل من عملائه الحاليين والسابقين إضافة إلى العاملين في مؤسسته

دور العلاقات العامة بالمنظمة

1) تقصي الحقائق

لتحقيق صورة بينية جيدة تقوم بعض المؤسسات بتقصي الحقائق حول مؤسسات أخرى لمعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف التي تميز عمل المؤسسات الأخرى المنافسة.

2) التخطيط والبرمجة

انطلاقا من النتائج التي توصلت إليها إدارة العلاقات العامة من خلال عملية تقصي الحقائق يقع التخطيط والبرمجة للمؤسسة من خلال وضع خطط متوسطة وطويلة المدى لمحاولة ترويج صورة ذهنية جيدة للمؤسسة تكون مغاير لصورة المؤسسات المنافسة.

3) الاتصال والتنفيذ

لنجاح عملية التخطيط " الخطة المتوسطة وطويلة المدى " تقوم إدارة العلاقات العامة بتوظيف مجموعة من الوسائل الاتصالية بحسب المدة الزمنية التي تستغرقها الخطة ومن هذه الوسائل الاجتماعات و المؤتمرات و اللقاءات.

كيف تعرف إذا كانت جمعيتك بحاجة إلى علاقات عامة؟

أ. عندما تتحدث مع شخص عن جمعيتك ونشاطاتها ، هل يقول لك "جيد جداً ، هذه أول مرة اسمع عن جمعيتكم ونشاطاتها ؟

ب. هل تعاني الجمعية من محدودية مواردها المالية والبشرية ؟

ج. هل تفوتنا بعض الفرص للتعريف بجمعيتنا ؟

د. هل نحن جمعية حديثة نسبياً ؟

ه. هل أنجزنا بعض الأمور منذ إنشاء الجمعية ؟

و. هلا هناك منافسة ايجابية بيننا وبين جمعيات أخرى ؟

ز. هل هناك جمعيات أخرى تؤدي نفس دورنا إلا أنها تحصل على تمويل ودعم مالي أكثر منا ؟

ح. هل تهتم جمعيتنا بمواضيع تعني عدد كبير من الأفراد ؟

نشاطات العلاقات العامة

يقدم نشاط البحث وجمع الحقائقوذلك للبحث عن طريقةللدراسة يمكن التوصل بواسطتها إلى حل مشكلة معينة من خلال التحري الشامل والدقيقوجمع واستنتاج الأدلة التي لها علاقة بالمشكلة المعنية ، ويتولى نشاط البحث قسمللأبحاث يتم إنشاؤه خصيصاً لهذا الغرض، وهو الذي يتولى جمع المعلومات الدقيقة التيتبنى عليها خطوط وسياسات الشركة المستقبلية ، ويجب أن تكون عملية البحث وجمعالحقائق عملية مستمرة لا تقتصر على مجرد دراسة حالة هنا أو هناك واهم أنواعالأبحاث التي تقوم بها العلاقات العامة:-

البحوث الاستطلاعية:

وهي البحث عنحقائق معينة دون محاولة الوصول إلى التعميم أو استخدام هذه الحقائق لحل مشكلة معينة، وتستخدم البحوث الاستطلاعية في مجال العلاقات العامة عند الاستعانة بمستشارخارجي، أو عند تعيين خبير جديد للعلاقات العامة بالمؤسسة، ففي ذلك الموقف يكون منالملائم لهذا المستشار أو ذلك الخبير أن يقوم ببعض الأبحاث الاستطلاعية للتعرف علىجوانب المشكلة، وصياغتها في إطار علمي تمهيداً لتصميم بحث دقيق لدراسة أبعادهادراسة أكثر دقة وعمقاً

وإذا لم تكن هناك مشكلة ملحة تحتاج إلى حل سريع فإنالدراسات الاستطلاعية تفيد رجل العلاقات العامة في الحصول على قائمة بالمشكلات التيتحتاج إلى دراسة، وأولوية كل منها طبقاً لآثارها المرتقبة تجاه المؤسسة التي يمثلهاوالإمكانات العلمية للقيام بهذه الأبحاث

البحوث الوصفية أوالتشخيصية:

وهي معرفة خصائص أفراد المجتمع موضوع البحث، من حيث السن والجنس ولدخلوالمهن...الخ، ومعرفة دوافعهم سواء كانت إيجابية أم سلبية، ومعرفة أسبابها وإيجادالحلول المناسبة لها

فمن المبادئ الأساسية التي يتحملها الراغب في ممارسةمهنة العلاقات العامة أن يضع نصب عينيه دائماً شعار: أعرف جمهورك، ولهذا فإن معظمبحوث العلاقات العامة تندرج تحت قائمة البحوث الوصفية، فهناك حاجة للتعرف على خصائص جماهير أي مؤسسة تحرص على كسب ثقة جماهيرها وتأييدهم. وبقدر ما يتوافر لإدارةالعلاقات العامة من معلومات عن خصائص الجماهير، بقدر ما تستطيع توجيه وسائلها إلىهذه الجماهير بسهولة وفاعلية، وتزداد كفاءة الاتصال إذا ما عرفت آراء الجماهير وإتجاهاتها وقيمها

- **البحوث التفسيرية أو التجريبية:**

وهي إجراء تجاربميدانية دون أن يشعر المبحوثون أنهم يشاركون في التجربة، وتعتمد هذه البحوث علىالدراسات التجريبية سواء كانت معملية أو ميدانية ولكن ما زال هذا النوع منالدراسات في العلاقات العامة ضئيلاً بالمقارنة مع البحوث الاستطلاعية والوصفية رغمأهمية هذا النوع من البحوث في التثبيت من بعض فرضيات لم تُختبر بعد.

- **البحوث التاريخية:**

وهي دراسة أحداث ووقائع قديمة والتعرف علىالظروف المحيطة بتلك الأحداث سواء كانت اقتصادية ام سياسية أم اجتماعية، وأثر ذلكعلى المستقبل، حيث تستفيد إدارة العلاقات العامة منها في تحليل العلاقات الاجتماعيةووضع خططها المستقبلية على ما استقته من بيانات سابقة

أهداف بحوث العلاقات العامة

- التعرف على الآراء والاتجاهات
- التعرف على الذات
- منعالأزمات والاضطرابات
- زيادة فاعلية الاتصال الخارجي
- تحديد جماهير المؤسسة
- إمداد الإدارة بالمعلومات
- التعرف على المتغيرات الدولية ودراسةآثارها المحتملة على المؤسسة

خطوات إعداد البحث

- تحديد المشكلة، وهنا يجب أن يميز الباحث بين المشكلة وأعراضها وأسبابها والنتائج المترتبة عنها
- وضع الفروض، والغرض تقرير مبدئي عن أبعاد المشكلة موضوع البحث
- اختيار أداة البحث، أي الوسيلة التي نحصل بها على البيانات أو المعلومات والآراء والاتجاهات من المبحوثين، ويتم جمع البيانات إمّا عن طريق المقابلة الشخصية، أو طريق الملاحظة أو الاستبيان
- اختيار العينات، أي تحديد عينة للمجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة تكون ممثلة لجميع فئاته
- اختيار الباحثين وتدريبهم، فالباحثين الميدانيين يجب أن يتميزوا بان تكون خلفيتهم العلمية لها صلة وثيقة بمجال البحث، وأن يكونوا ذو قدرة على خلق جو من الألفة بينهم وبين المبحوثين، وأن يكونوا على خلق كبير
- جمع البيانات، فمن الضروري أن يكون هناك تخطيط لعملية جمع البيانات وأن توضع تحت تصرف الباحثين كل الإمكانات الضرورية لتسهيل مهمتهم
- المراجعة المكتبية للبيانات وتبويبها وتحليلها، فبعد الحصول على البيانات الأولية نتيجة الخطوات السابقة يتم البدء بمراجعتها في صورة جداول، ومعلومات منظمة حتى تسهل دراستها ثم تقوم الإدارة بتحليل تلك البيانات ثم تقارن الحقائق المجتمعة بالمشكلة الأساسية
- تفسير البيانات واستخلاص النتائج ووضع التوصيات والاقتراحات
- دراسة الآثار المترتبة على تطبيق النتائج، فبعد وضع الحلول المناسبة للمشكلة على الباحث القيام بدراسة نتائج الحلول الموضوعة ومعرفة آثارها على حل المشكلة ومدى تقبل الجمهور للحلول المطروحة

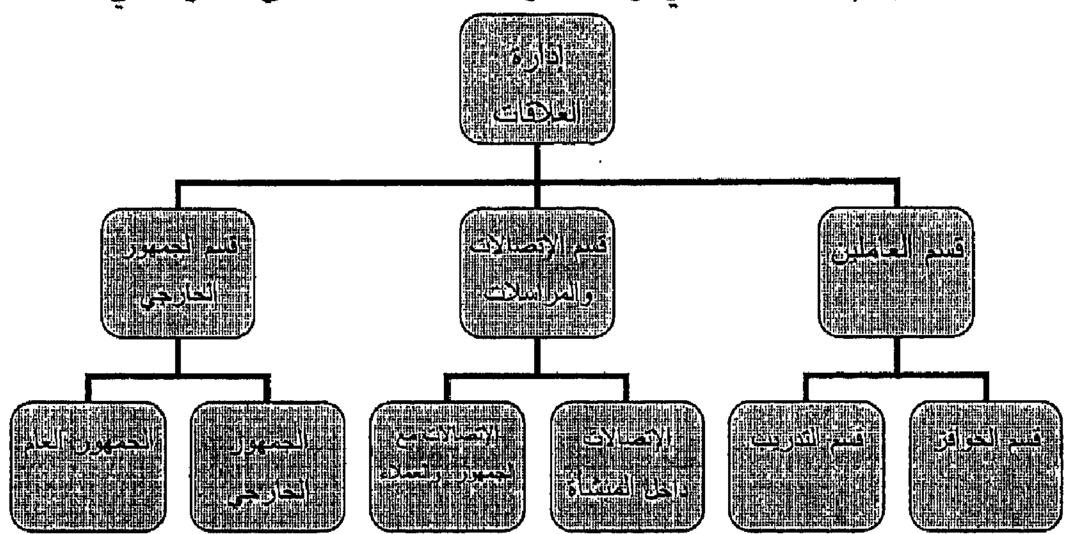
التنظيم الاداري للعلاقات العامة

يشمل التنظيم الاداري على ما يلي:-

1- الدفاع عن المؤسسه ضد اي استقطاعات ماديه يمكن ان تؤثر على اداء هذا الجهاز الاتصالي.

2 - وكنتيجه للسبب الاول يمكن لجهاز العلاقات العامه ان يدافع عن العاملين في الادارة المباشره (الاداره الدنيا) ضد تعنت الاداره العليا ووضع العلاقات العامه في الهيكل الاداري يمكن ان يأخذ وضعه الصحيح حسب اقتناع الاداره العليا بأهمية هذا الجهاز. فهناك بعض الادارات التي تعتبر العلاقات العامه ليست أكثر من إدارة للدفاع عن المؤسسه في اوقات الازمات ومادامت لاتتعرض المؤسسه لازمات فجهاز العلاقات العامه ليس له اهميه.

ويمكن تصور الهيكل التنظيمي لوحدة إدارة العلاقات العامة على النحو التالي:



أهمية العلاقات الإنسانية الإدارية والتنظيمية

بدأت الحركة العلمية في التنظيم الإداري بتوجيه اهتمامهانجو البحوث والتجارب التي تنصب على تحسين الكفاءة الإنتاجية محل دراسة الحركةوالوقت والحوافز المادية وتحليل العمل وتوصيف الوظائف، مما ساعد على التوصل إلىالأركان العلمية للتنظيم الرسمي واستنتاج القواعد واللوائح والنظم والقراراتوالعقوبات الإدارية التي بمجموعها

تحدد الصلات الرسمية والاختصاصات والمسؤولياتوإلواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين ألا جهزه المختلفة في التنظيم.

وقد إتضح للباحثين من خلال تطبيق تلك الأسس العلمية الجديدة إنها ذات قصور وتتركز على الجوانب المادية البحتة، وتهمل الجوانب الإنسانية المعنوية والكفاءةاليشرية للفرد مما يولد مشاعر الاستغلال والغبن الذي بدوره يدفع العاملين للأخذبمظاهر جديده عرفت باسم التنظيم غير الرسمي، أي قيام القوى البشرية داخل التنظيم أوداخل الجهاز بتحديد إطار التعامل فيما بينها ومن هذه المظاهر

- القدرة الجماعية على تحديد ساعات العمل وحمل الأفراد على التقيد بها بمعدل وكميات معينة
- وضع لوائح غير مكتوبة بين الأفراد مثل محاولة إصلاح خطأ مادي أو إداري دونإبلاغ الإدارة عن هذا الخطأ أو مرتكبه
- استعمال كلمات وتعبيرات ذات مدلولعام ولكنها تعني للجماعة مدلولا ومعنى خاص بهم
- لقد كانت مثل هذه التصرفاتوغيرها دافعا لإعادة النظر في أركان التنظيم وإعطاء الجانب الإنساني والعلاقاتالإنسانية اهتماما أكبر

وأن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس بخطأ كمايعتقد البعض بل إنه له تأثير ربما يكون أكثر من التأثير أو الحافز المادي لدفع عجلةالنشاط، فإن إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الطيبة الهادفة هو دافع وحافز نحوإيجاد علاقة وثيقة بين العامل والعمل ولا يكلف مسؤول التنظيم أي نفقة قيامة بسؤالأجد العاملين عن حالة إبنه المريض أو أخيه المصاب وإنما يكون علاقة اجتماعية ويشعرالعامل بأن هناك من يهتم بمشاكله الخاصة.

هذا ومن خلال الدراسات العلمية التيأجريت على العلاقات الإنسانية في العمل تبين

1. **أن العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة ولا مع عامل الربح**

- أن مفهوم العلاقاتالإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة.

2. أن الهدف ليس الزيادة العارضة في الإنتاج وإنما هو الإنتاجية المستمروالدائمة

يتضح مما سبق أن التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح فيالعمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن يجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذبها لتوفير جو العلاقات الإنسانية:

أولاً: أن تكون الإدارة قوة دافعةللعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصيةداخل بيئة العمل وخارجها

ثانياً: أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة

ثالثاً: ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمللتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم وهذا يستدعي القيام بـ

أ. تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص.

ب. توصيف العمل وتوفير المعدات اللازمةله ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته.

ج.وضع الفرد الكفء في الوظيفة المناسبة فلا تكون فوق مستواه فيهملها ويقصر في أداء واجبه ولا تكون أقل من كفائته فيحتقرها، أي يجب أن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر الإمكان.

رابعاً: أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد بإحترام وان نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي:

أ. إذا شعر الشخص بخطأ فعلى المسؤول أن يحفظ له ماءالوجه وتقديم الحل في شكل اقتراح وليس أمر

ب. أن تكون المعاملة عادلة فلانبستلطف شخصا ونتحيز له دون غيره ولا نشكل كتل أو جماعات إقليمية أو عرقية منح العاملين فرصا للترقي والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم

ج. حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة والحناء عليهم وجعل الموقف فيصوره تحدي إداري بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة.

د. مراعاة شعور كلشخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها وسؤاله عن أحواله وأسرته ونشعره إننا نهتم بهمويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسامة.

ه. الابتعاد عن اللومالمباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بان الأعذار سبب الإهمال وهذا نوع منالتأنيب الخفي.

و. الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضاومحاولة معاونتهم في الحصول على حاجاتهم قدر الإمكان.

ز. احترام أراءالعاملين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم.

خامساً: الاهتمام بتجديد وإنعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديدبأسلوب متطور يختلف عن أسلوب الحفظ والعليم النظري ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقةالمناقشة وتبادل الآراء.

سادسا: وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقهاالتنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجماعة ويزيد منجماسهم مراعياً آلاتي:

أ. وضع أهداف التنظيم في لوائح وقرارات واختصاصاتتناسب تخصص وكفاءة كل شخص في التنظيم.

ب. توضيح طريقة التنفيذ والوسائل التييمكن استخدامها .

ج. ربط الأشخاص بعضهم ببعض بوسائل اتصال سليمة وتحديدالعلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقته بالآخرينللأعلى والأدنى.

د. وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين.

سابعاً: تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والتنظيم بحيث يفيدالتنظيم العاملين من ناحية الرواتب والحقوق والسكن الجيد وأن يكون ذلك بنفس مستوى حرص التنظيم على قيام العاملين بتأديتهم لواجباتهم.

مما سبق نجد إنه من المفيد لمن هو في منصب القيادة والإشراف أن يهتم قدر الإمكان بالدعائم الإنسانيةلما فيها من فائدة في كفاية العمل واستمراره وإيجاد الولاء من العاملين للتنظيم.

الإنسان الفعال

المزايا التي يتصف بها الإنسان الفعال

الميزة الأولى: الذكاء العاطفي

وهو القدرة على استخدام وتطويع المشاعر والعواطف والتحكم بها، بحيث تملك زمام المبادرة في توجيه أفكارك وسلوكك وتصل لما ترجوه من أهداف وهذا ما يعبر عنه بالنضج أو الرشد، وهو عملية متواصلة لا تتوقف عند مستوى معين من النمو بل تتطور مع تنوع مطالب الحياة ومواقفها وبها نتمكن من إدارة حالات الغضب والانفعال فلا نرتكب أخطاء نندم عليها وتكلفنا غالياً، وبالرشد تسود ثقافة الثقة ويتعزز مبدأ التعاون الإيجابي مع الآخرين بدلاً من الصراع معهم

هذه الصفة تعد الأهم بين مزايا الإنسان الفعال وتشكل مفتاحه لاكتساب المزايا الأخرى، فالذكي عاطفياً إنسان سوي بريء من عقد النقص والغرور ومن أمراض الزهو والحسد، يقدر الوقت ويحسن استثماره ،تتسم علاقته مع غيره بالتكافل والمساواة ويقدر قيمة التعاون، يتمتع بالقدرة على توجيه نفسه وتحمل مسؤولية تصرفاته، كما يمتاز بتفتح العقل والفكر والرغبة المستمرة للتعلم، فيحاول دوماً اكتساب المزيد من المهارات لحل مشاكله وتنمية ذاته.

الميزة الثانية: العقل العلمي والتفكير السليم

وتتضمن هذه الميزة انتزاع كل الخرافات والأساطير من عقولنا ونبذ انحرافات التفكير والمفاهيم الخاطئة التي قد تكون رسخت في الأذهان فسلوكنا هو نتيجة لما نحمله من أفكار عن أنفسنا وعمن حولنا ولا جدوى من محاولة إقناع إنسان بضرورة تغيير مواقفه وتصرفاته واكتساب مهارات جديدة لتحسين فعاليته إن كان لا يزال محتفظاً بكل الأفكار السلبية التي رسخت في ذهنه إن العقل أو التفكير ليس مجرد المعرفة ولكنه الآلية التي نعالج بها تلك المعلومات والإنسان قد حباه الله بقدرة فائقة على التعلم المستمر لكن أكثر الناس يصرفون حياتهم في تعلم وحفظ معلومات لا تفيدهم في معاشهم ويكرسون في المقابل وقتاً ضئيلاً لتعلم ما يفيدهم حقاً.

إن الدماغ لا بد سيعمل فإن لم نزوده بالمعلومات المفيدة فسوف يمتلئ بالتوافه ويعمل عليها وتتحول حياتنا لدائرة من السلبيات فلا يمكننا تحقيق أي تقدم

الميزة الثالثة : روح المبادرة والتفاؤل والتفكير الإيجابي

عندما تتصف أفكارنا بالإيجابية ونملك روح المبادرة عوضاً عن السلبية والتفاؤل بدل العجز والكسل تثمر جهودنا وتتحقق أهدافنا ذلك أن كثيراً من فشلنا ينتج من يأسنا وتشاؤمنا ونظرتنا السلبية إلى حياتنا وظروفنا.

الإنسان الفعال هو الذي يعطي الحياة والظروف من حوله معان الفرح والبهجة والحيوية وهذه العادة من الإيجابية يمكن اكتسابها بتكرار الممارسة حتى تغدو سلوكاً لا غنى لنا عنه.

تعلم كيف تخاطب نفسك بطريقة إيجابية ولا تقارنها بالآخرين أو تدعها نهباً لمن يحاولون تثبيط همتك بل اتخذ لك صديقاً متفائلاً ناجحاً يكون عوناً ودعماً لك ، وإذا داهمتك الضغوط فتذكر النقاط المضيئة في حياتك وفكر في كيفية توظيفها بالشكل الأمثل وتذكر حالات مشابهة مرت بك وتمكنت من اجتيازها بنجاح تذكر إن الفعالية التي تواجه بها أي مشكلة وأنت واثق من نفسك لا تقارن بالضعف الذي تواجهها به وبداخلك شعور غامر أنها مستحيلة الحل

الميزة الرابعة : التكيف والمرونة وقبول الآخر

والقدرة على التعايش مع الآخرين وقبولهم ولو اختلفوا عنا ، فالعناد والمشاكسة والصلابة في الرأي في غير موضعها عادة ما تكسرنا والمرونة لاتعني الضعف بل أن نكون أقوياء مع مرونتنا ، متسامحين ونعلم أن للآخرين الحق في مخالفتنا وقبولهم على هذا هو ما يعطينا الحق لمطالبتهم بقبولنا نحن أيضاً .

إن التكيف هو قدرة الفرد على التوافق مع نفسه أولاً وتحقيق التناغم بين ما يحمله من أفكار وما يعيشه من واقع ومن ثم التكيف مع من حوله للتمتع بحياة خالية من الاضطرابات ومليئة بالحماس والنشاط

ماذا تفعل إن وجدت نفسك مضطراً للعيش في بيئة متخلفة وأنت ذو ثقافة وعلم أعلى منها بكثير، ليس من الصحيح ذوبانك فيها وإنما الفعالية الحق ألا تنسجم معها إلا بمقدار ما يمكنك تغييره أو تحاشي أثره السلبي

إن الإنسان الحكيم لايلقي بنفسه إلى التهلكة في مواجهة ما لا يعجبه من عادات وتقاليد بل يساير ويتكيفباستخدام مجموعة من دود الأفعال والتصرفات تتسم بالمرونة في مواجهة المواقفالمختلفة وليس المقصود بها طبعاً أشكال الرياء والنفاق آن تفهم الناس من حولك أفكارهم ، مشاعرهم، وجهاتنظرهم، أهدافهم ، توقعاتهم، .. فهذه هي حياة المرونة والديناميكية التي تعبر عن طبيعة التعايش في المجتمع، الناسالفعالون يعتبرون الاختلاف أمراً طبيعياً بل وعاملاً مفيداً لتطور الحياة أما منيخشون التغيير لأنه يبدو مهدداً لأمنهم وسلامتهم فهم لا يعرفون من الحياة إلاشقاءها وصعوباتها.

الميزة الخامسة : إدارة الوقت بفعالية

لأن الوقت هوالإطار الذي نمارس فيه كل نشاطاتنا وما لم نستثمره بفعالية نضيع عمرنا ولا بد منالإنتباه إلى النشاطات التي تسرق وقتنا فنعرف كيف نتعامل معها ونتحاشاها لا يكتفي الإنسانالفعال باستثمار الوقت لمزيد من الإنتاج بل يهتم بتنظيم الأولويات والعمل عليها ولإدارة الوقت مستويات ومنالمهم أن تعرف متى تطبق كلاً منها ففي المستوى التقليدي تخطط ليومك وساعتك وتضعأجندة لعملك فتقوم بعمل واحد وتتعرف على قاتلات الوقت التي تستهلكه بلا جدوى فتعملعلى الحد من تأثيرها على إنتاجك وفعاليتك .

وفي مستوى أعلى ستتعلم أن الغاية من إدارة الوقت ليستبالاكتفاء بالاجتهاد في استثماره بل التأكد من أننا نمشي في الاتجاه الصحيح الذي يحقق أهدافنا وفي المستوى الثالث ستتعلم كيف تدير الأولويات في حياتك فتتحاشى الطارئ ما لم يكن مهماً وتكرس وقتاًلرفع الكفاءة واكتساب المهارة وهي نشاطات غير ملحة يتناساها الكثيرون في غمرةانشغالهم بالأعمال الروتينية ولكنها هي التي تستحق أن نوليهااهتمامنا ، وفي المستوى الأعلىالتوازن نكتشف أن ننسى الوقت والإنجاز عندما يتعلق الأمر بالصحة والعائلة وأن وقت الراحة واللهو لا يقل أهمية عن وقت الجد والعمل

الميزة السادسة : وضوح الهدف

والعمل على تحقيقه، فإن لم تكن لنا أهداف محددة نسعى لتحقيقها فلا جدوى من جهودنا المشتتة وتغدوجياتنا عبثاً واعتباطاً ، وما لم نعرف هدفنا من عمل نقوم به

فالأفضل ألا نؤديه فنحن لا نطلق السهم ثم نسمي ما يصيبه هدفاً لأن الهدف يجب تحديده أولاً ، وبدون معرفة رسالتنا في الحياة فلن تكون لنا خطة لتحقيقها ولا يهم حينها كيف نعيش حياتنا أو نهدر وقتنا

معظمنا قد يقع في فخ الإنهماك بنشاط وبذل جهد كبير ومتواصل مما يعطينا شعوراً بالرضا عن أنفسنا لاعتقادنا أننا ولمجرد الشعور بالتعب والإرهاق نقوم بواجباتنا على أكمل وجه وكأن بذل الجهد هدف بحد ذاته والحقيقة أنه ما لم يكن العمل الذي يشغلك يوصلك لأهدافك التي تصبو إليها فهذه ليست فعالية وإنما هدر لا طائل منه للوقت والجهد ، وهذا ينطبق على المجتمع كما ينطبق على الفرد .

الميزة السابعة فهم آليات التفاوض

المفاوضة عملية مشتركة في اتخاذ القرار يشارك فيها طرفان أو أكثر في محاولة لتكييف مصالحهم المتعارضة للوصول إلى حل مشترك يرضي الجميع ، يستخدم فيها كل طرف معلوماته وقوته للتأثير على موقف الطرف الآخر وسلوكه ، ومن جهة أخرى فإن اتخاذ القرار هو نوع من التفاوض مع النفس فإن لم تستطع الالتزام بقرار اتخذته فقد تغلبت عليك نفسك الأمارة بالسوء وخسرت تلك الجولة

الإنسان العادي أسير لطريقة واحدة يطبقها في جميع الحالات مهما كانت النتيجة التي يسعى لها وأياً كانت علاقته مع الطرف الآخر أما الإنسان الفعال فيعرف استراتيجيات مختلفة للتفاوض من تنازل واحتواء وصلابة يعتمد الأنسب منها لكل حالة فيعرف متى ينسحب ومتى يتعاون ومتى يتشبث برأيه

وهناك عوامل كثيرة تؤثر في نتيجة التفاوض وقد يُعتبر كل منها غير هام بمفرده لكنها بمجموعها تغير مسار الحالة من النجاح إلى الفشل أو العكس ومن هذه العوامل: الخبرة، طريقة وتوقيت عرض الرأي، مكان التفاوض، نبرة الصوت، حركات الجسد ...الخ.

وعموما فإن نجاح أي عملية تفاوض يعتمد شكل كبير على الذكاء العاطفي خاصة عندما يكون الطرف المقابل لك من ذوي المراس الصعب.

الميزة الثامنة: التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرار

ووضع الخطط في حياتنا والمقارنة بين الخيارات المتوفرة واختيار الأفضل منها، فنحن بحاجة لاتخاذ القرارات كل يوم لذا لا بد من معرفة آلية اتخاذها ولكن مع مراعاة عدم التسرع في ذلك، وإنما علينا تعلم كيف نخرج من أتون المشكلة وننظر إليها من بعيد للإحاطة بها والتصرف حيالها بأفضل طريقة ممكنة إن التفكير الاستراتيجي هو تنظيم أفكارنا وسلوكنا بطريقة سليمة للوصول للهدف المنشود إن الإنسان بطبيعته استراتيجي في تفكيره في شؤونه الخاصة والعامة لكن البعض قد يستخدم استراتيجيات جيدة ومناسبة والبعض الآخر سيئة وغير فعالة، فالمهم إذاً هو اختيار الإستراتيجية الصحيحة والسليمة التي توصلنا لحيث نريد فما هي علائم الجودة، أن تكون معقولة وطموحة وتستحق جهودنا ونملك وسائل تنفيذها ولدينا الاستعداد للقيام بكل متطلباتها.

الميزة التاسعة: المواصفات الشخصية

وتتضمن اكتساب مهارات تفيدنا في التواصل مع الآخرين وفهمهم وكسب ثقتهم والتأثير بهم ولا يمكن أن نحسّن من نظرة الآخرين لنا ما لم نحسّن من حقيقتنا ولا يحصل ذلك إلا بتغيير عاداتنا وأقوالنا وأفعالنا وقبله بالتأكيد تغيير مفاهيمنا وطريقة تفكيرنا وعلى الرغم من أن عمليتي تجديد الهدف ووضع خطة له شاقتان إلا أنهما أكثر سهولة من التطبيق الفعلي ، ألسنا كثيراً ما نعاهد أنفسنا على الالتزام بأمر ما ثم نتراجع بعد خطوة أو اثنتين، إنما مرد ذلك لعوامل من أهمها ضعف الشخصية وقلة تقدير الذات إن شخصية الإنسان هي مرآة لما تكدس في نفسه من علمه وعمله ومعرفته وتجاربه وأفكاره ومواقفه والمهارات التي تعلمها والخبرات التي مر بها، وعليه يعتمد نجاحه في تجاربه وقراراته ومواقفه القادمة وعملية بناء الشخصية بحاجة إلى زمن وجهد والتزام و لايمكن استعجالها أو اختصارها ، فهي كالزراعة حرث وبذر وري وسماد وتقليم ومكافحة آفات ثم يأتي أوان الحصاد ،ولا يمكنك إنجاز ذلك في أيام قليلة مهما كنت نشيطاً وذكياً .

الميزة العاشرة: التوازن بين العقل والجسم والروح واحتياجاتهم وعدم المبالغة

في شأن من شؤون حياتنا على حساب غيره فتولي اهتمامنا بعملنا وعائلتنا و صحتنا ونكرس وقتاً للاستعداد لإتقان أعمالنا واكتساب مهارات جديدة نرفع بها مستوى معيشتنا دون إرهاق أنفسنا ، ونسعى بحكمة لكل ما يحقق سعادتنا فلا ننجح في العمل على حساب الصحة أو نجمع المال على حساب العائلة، ولا نسعى لتحقيق مصالحنا الشخصية وننسى واجباتنا وحق المجتمع علينا، أو نتجاهل قيمنا ومبادئنا واحترامنا لذواتنا وكرامتنا عندما نتطلع إلى تنفيذ رغباتنا والوصول إلى غاياتنا.

الفصل الثاني

إدارة الذات

مفهوم إدارة الذات

هي القدرة على إشباع حاجات النفس الأساسية لدىالإنسان، لخلق التوازن في الحياة بين الواجبات والرغبات والأهداف وحاجات النفسالأساسية كما هو معروف هي:

- **أولا: حاجات البقاء:** والتي يمثلها حاجتنا إلى الطعاموالماء و التنفس، أو حاجتنا إلى بقاء النوع البشري عبر المعاشرة لأنه الوسيلةلتكاثر أفراد الجنس البشري .
- **ثانيا: حاجات الانتماء:** كحاجة الإنسان إلىالإنتماء إلى طائفة دينية، أو عرق أو قومية، أو إنتمائه إلى عائلة أو وظيفة أوانتمائه للمجتمع كفرد من أفراده، او الى تنظيم او مؤسسة أو جماعة أو اكثر من انتماءمعا بالطبع لأن الانسان أصبح متعدد الانتماءات
- **ثالثا: الحاجة إلى القوة:** وتتمثلحاجتنا إلى القوة من خلال التميز في العمل أو الخبرة أو المراتب العلمية التيتجعلنا (نسيطر) على أو(نؤثر في) الآخرين، ونقودهم، ويتبع ذلك كل حاجة للتميزوالسيطرة ، ويكون الحاجة لاحترام الآخرين وتقدير الذات، ثم بناء الذات العليا عبرتحقيق الطموحات من أهم الحاجات الانسانية التي تأتي بعد اشباع الحاجات الأساسية فيالبقاء ثم تحقيق الأمن والامان والاستقرار
- **رابعا: الحاجة إلى الحرية:** وتتمثلالحرية في قدرتنا على اتخاذ القرار، وعلى الإرادة المستقلة للفعل، وتحقيق الطموحاتوالذات والمكانة
- **خامسا: الحاجة إلى الترفيه:** وتتمثل هذه الحاجة في رغبتنا فيالترفيه والطرافة والضحك، أو ممارسة الهوايات المحببة وممارسة بعض الألعاب كذلك

وتعرف إدارة الذات بأنها الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادةالقصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف والاستفادة من الوقت و التي تحدد الفارق ما بين الناجحينوالفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم علىموازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدةعلاقات.

وهـذه الموازنـة تـأتي مـن خـلال إدارتهـم لـذواتهم، وهـذه الإدارة للـذات تحتـاج قبـلكـل شـيء إلى أهـداف ورسـالة تـسير علـى هـداها، إذ لا حاجـة إلى تنظيم الوقـت او إدارةالذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياتـه ستسير في كـل الاتجاهـات ممـا يجعل منحياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلكنتيجة عدم التركيز على أهداف معينة

إذاً المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذهذا الملف، أن تضع أهـدافاً لحياتـك، مـا الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟

ما الذيتريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هوالتخصص الذي ستتخصص فيه؟

لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في اكثر من اتجاه،لذلك عليك ان تفكـر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقـوم بـالتخطيط لحياتـكوبعدهـا تـأتي مـسألة تنظـيم الوقت

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أنتطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك .

- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضعلها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخططلحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة
- لا بد من تدوين أفكارك، وخططكوأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك
- سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك
- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي فيحياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي

- يجب أنتعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟
- باختصار اختر ما تراه مفيدا لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك
- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك
- استعن بالتقنيات الحديثةلإغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره
- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت،ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.
- الخطط والجداول ليست هيالتي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.
- ركز، ولا تشتتذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمورالأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً
- أعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك

معوقات تنظيم الوقت

المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعتومن أهم هذه المعوقات ما يلي

- عدم وجود أهداف أو خطط
- التكاسل والتأجيل،وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدونما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات
- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم،وإلتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذى عليك أن تتعلم قول لالبعض الامور

- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أوالتفكير السلبي تجاه التنظيم
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك

خطوات تنظيم الوقت

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لاتطبقها بتاتاً، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت، ومنها ما يلي:-

- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة
- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أوعامل او مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك .
- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة نظّم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.
- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل
- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها

كيف تستغل وقتك بفعالية

هنا ستجد الكثيرمن الملاحظات لزيادة فاعليتك في استغلال وقتك، فحاول تنفيذها

- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به
- تفاعل وكن إيجابياً
- لا تضيع وقتك ندماً على فشلك
- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفيروقتك كل يوم
- أنظر لعاداتكالقديمة وتخلى عن ما هو مضيع لوقتك
- ضع مفكرة صغيرة وقلما في جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات
- خطط ليومك من الليلة التيتسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وأبدأ بالأهم
- ركز على عملك وانتهي منه ولاتشتت ذهنك في أكثر من عمل
- توقف عن أي نشاط غير منتج
- أنصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى التهام وقتك
- رتب نفسك وكل شيء من حولكسواء الغرفة أو المنزل، أو السيارة أو مكتبك
- قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك
- أسأل نفسك دائماً ما الذيأستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن
- أحمل معك كتيبات صغيرة في سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند أوقاتالإنتظار يمكنك قراءة كتابك، مثل أوقات أنتظار مواعيد المستشفيات، أو الانتهاء من معاملات
- أتصل لتتأكد من أيموعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافي
- تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس في مكتبك أو منزلك، تخلص من كلورقة قد لا تحتاج لها خلال أسبوع أو أحفظها في مكان واضح ومنظم
- أقرأ أهدافك وخططك في كل فرصة يومياً

- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل
- لاتجعل من الجداول قيد يقيدك، بل اجعلها في خدمتك
- في بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشيء يفضل في الرحلات والإجازات
- ركز على الأفعال ذات المردود العالي مستقبلاً، مثل .

قراءة الكتب والمجلات المفيدة، الاستماع للأشرطة المفيدة، الجلوس مع النفس ومراجعة ما فعلته خلال يومك ممارسة الرياضة المعتدلة للحفاظ على صحتك، أخذ قسط من الراحة، من خلال الإجازات أو فترة بسيطة خلال يومك.الجلوس مع العائلة في جلسات عائلية. الذهاب لرحلة ومن خلالها تستطيع توزيع المسؤوليات على أفراد الأسرة فيتعلموا المسؤولية وتزيد أواصر العلاقة بينكم، التخطيط للمستقبل دائماً، التخلص من كل عمل غير مفيد. محاولة استشراف الفرص واستغلالها بفعالية، التحاور مع الموظفين الزملاء والمسئولين والعملاء أو المراجعين لزيادة كفاءة المؤسسة

أهمية التطوير الذاتي

لماذا لانبقى كما نحن؟ لماذا محاولة التغيير، ماجدواه ؟

تحسين الذات، يجعلك فعّالاً أمام نفسك والآخرين ، يعرفك على مصادر قوتك ومكامن ضعفك، يصنع ثقتك ويجعلك قادراً على تحمل المسؤوليات مهما كبرت ويمكنك من حل المشكلات بعقلية متزنة، تحسين ذاتك يصنع لك وزناً اجتماعيا ثابتاً

كيف يتعلم الفرد ذاتياً؟

- عملية التعلم الذاتي مسألة تعتمد في الأساس على مقومات المتعلم العلمية والشخصية والنفسية .
- والسلوكية والاجتماعية، كما أنها تتطلب دافعاً وقدرة ووسيلة وطريقة ، وأسلوباً وبيئة .

تتوافر فيها حوافز التعلم، ويمكن أن يتعلم الفرد ذاتياً بإتباع التالي:

- كشف الفرد عن أفكاره ومشاعره وسلوكه الإنفتاح على غيره) في مجال عمله.

- البحث عن ردود الفعل لما يكشف عنه من أفكار وسلوك.
- عدم الإفراط في تحليل سلوك وردود أفعال الزملاء ، ولكن البحث عن المفيدمنها.
- الانتماء لجماعة تَعَلُّم تُدرك متطلبات بيئة التعلم وظروفهاالمختلفة.
- البحث عن المعرفة من مصادر متنوعة ومختلفة.
- القيام بتجريةوممارسة أنماط جديدة للسلوك والفكر غير المعتاد عليه في عملية التعليم والتربية.
- تطبيق مايتعلمه الفرد في حياته العملية لاستخلاص النتائج والعبرالواقعية ذاتياً.
- تنمية روح المبادرة وعدم التردد في إرسال أو استقبال كل جديد.
- تبادل المعلومات وتحديث المعارف وتطوير المهارات بكافة الوسائل والطرق .

والأساليب الممكنة المتاحة

- ترويض النفس على تقبل النقد ، واحترام الرأي الآخرمهما يكن الاختلاف معه.
- استثمار جميع المواقف (الإيجابية والسلبية) وتحويلهاإلى محطات تعلم ينتج عنها سلوك إيجابي جدي.

خطة عملية لتطوير الذات

بادر بمسئولية تطوير ذاتك، درب نفسك بنفسك" خطة تطوير ذاتك يجبأن تصنع وفقاً لاحتياجاتك و أهدافك، هناك ثلاثة مراحل أساسية تأتي قبل بناء الخطة

المرحلة الأولى

- تعرف على احتياجاتك و حدد أهدافك اسأل نفسك
- ماذا أفعل فيهذه الحياة؟ صنف اهتماماتك إلى أبواب مثال:

اهتماماتي في الحياة هي:

علاقتي بربي - عائلتي - عملي - قراءاتي - ...الخ

اكتب الأهداف التي تريد أن تحققها في كل مجال لفترة محددة من الزمن مثال في عملي أريد أن أصبح مدير التسويق في خلال سنة من الآن في مجال علاقتي بالله أريد أن أحفظ أجزاء من القرآن في خلال سنة من الآن

- أريد أن أتقن اللغة الإنجليزية في عام
- أريد أن أفقد الوزن الزائد و أصبح 60 كجم بحلول العام القادم

المرحلة الثانية

اعرف نفسك لكي تعرف نفسك أكثر قم بالتالي:

- استرخ و تذكر كافة النشاطات التي قمت بها في حياتك
- تذكربداية من طفولتك و حتى الآن
- اكتب هذه النشاطات على الورقة مثال
- قد تكون تلك النشاطات هواية ، لعبة لعبتها في صغرك ، عمل تطوعي قمت به ، مشروع دخلت فيه ،وظيفة سابقة أو حالية ، ...الخ .
- صف باختصار ما قمت به في كل نشاط.
- استخدم أفعالاً تصف نشاطك مثل (صممت ، كتبت ، نظمت ، أدرت ، تفاوضت ، شرحت ، حسنت ، ربحت ، أنجزت ، ...الخ).
- اكتشف المهارات التي استخدمتها أوتعلمتها في كل نشاط و اكتبها على الورقة (مهارات اتصال ، كتابة ، تنظيم ، تخطيط ، حل مشاكل ، ....الخ .

صف نفسك في جمل مثال:

- أنا جيد في إقناع الناس ، اكتسبت ذلك بالخبرة
- أنا أملك مهارة تحليل الأحداث
- تعلمت العمل الجماعي منلعبي لكرة القدم
- أنا جيد في الكتابة ، دائما أراسل أصدقائي
- أناأستطيع تحقيق الأهداف الفردية ، دائماً ما أفوز في المنافسات
- أنا جيد في التخطيط ، تعلمت ذلك من ذهابي للمعسكرات

المرحلة الثالثة

قيم نفسك لتقييم نفسك في سوق البشرية قم بعمل التحليل التالي

أ. نقاط القوة

من الممكن أن تعرفها من مهاراتك

ب. نقاط الضعف:

أظن أنك تعرفها

ج. الفرص المتاحة

فرصتك تأتي من الشيء الذي يميزك عن باقي الناس، ما هي ميزاتك الخاصة؟

د. التهديدات

إذا قام كل شخص بتطوير نفسه و جلست أنت في مكانك فإنك لن تبقى في نفس مكانك بل ستهبط إلى أسفل.

الآن حان وقت لبناء خطة تطوير ذاتك تعتمد أغلب خطط التطوير على التغلب على نقاط الضعف، بيد أن قضاء الوقت و استهلاك الطاقة في تحسين نقاط الضعف يؤدي إلى نجاح متوسط و ليس باهر

الاتجاه الحديث هو التركيز على نقاط القوة، و هو البناء على ما أنت فعلاً جيد فيه و بالتالي فإن نقاط ضعفك ستختفي أو تصبح عديمة الأهمية، حتى الآن قمت بتحديد أهدافك لفترة محددة من الزمن مثلاً سنة من الآن اسأل نفسك كيف سأقوم بتحقيق كل هدف.

وزع كل هدف على ال12 شهرا في السنة مثال:

كنت تريد أن تحفظ 6 أجزاء من القرآن في خلال سنة من الآن

إذن في كل شهر ستحفظ ½ جزء (حزب)

- كنت تريد أن تفقد وزنك الزائد وتصبح 60 كجم مع قدوم العام القادم

لنفرض مثلاً أنك الآن 80 كغم في أول 4 شهور من السنة ستقوم بإنقاص كجم كل شهر، في ثاني 4 شهور ستقوم بإنقاص 2 كغم كل شهر في ثالث 4 شهور ستقوم بالمثل، في آخر 4 شهور من السنة ستقوم بالحفاظ على وزنك في معدل 60 كجم

عدم تطوير الذات

1. جهل الشاب بما يدور حوله من أحداث عظام
2. الثقافة الضحلة بكثير من الأمور الشرعية والثقافية والإدارية والاجتماعية
3. الفوضوية في أداء المهام والأعمال، كما يقال "مع الخيل يا شقره .

4. البقاء على نفس المستوى العلمي الثقافي والمهاري سنين عديدة

الأسباب

1. ضعف الإحساس بأهمية تطوير الذات.
2. غياب القدوات التي تهتم بتطوير ذاتها حول الشاب.
3. عدم الجدية والعزيمة عند الشاب في تطوير ذاته.
4. الانشغال بالملهيات وتوافه الأمور.
5. التسويف وعدم وضع خطة للبدأ بتطوير نفسه.
6. عدم وجود مناهج دراسية في المراحل الأولى تركز وتحث على تطوير الذات.
7. التأثر بغالبية من حوله من الراكدين والفوضويين.
8. عدم فهم سبب الوجود في الحياة فهماً عميقاً وبأن المسلم مطالب بإعمار الأرض.
9. الشعور بعدم تحمّل المسؤولية التي بدورها لا تشجع على تطوير الذات.
10. الخوف من الفشل والإحباط.
11. التخبّط وعدم ترتيب الأولويات.
12. عدم وجود هدف واضح في الحياة وغياب التخطيط السليم.
13. خجل الشاب من السؤال عما يشكل عليهم وما يتطوّر ذواتهم فيُحرمون بالتالي العلم والمعرفة
14. استصغار الذات وعدم الثقة في النفس التواضع الكاذب

العلاج

1. أن تدرك أهمية التطوير والحاجة الماسّة له
2. العزيمة والجدية والمبادرة في إذكاء الدافع الداخلي لتطوير ذاتك
3. اقرأ واطلع واستمع للمواضيع التي تتحدث عن تطوير الذات
4. كما أنصحك بحضور دورات تدريبية في تطوير الذات
5. ابتعد عن الأمور المضيّعة للأوقات
6. رتب أولوياتك ونظّم أعمالك
7. ضع أهدافك وخطّط لإنجازها

8. احتك بأشخاص تقتدي بهم ممن لهم نجاح في تطوير ذاتهم وليساهموا في تطويرك
9. لا تخف من الفشل، واعلم بأن الفشل خطوة نحوالنجاح
10. ثق في نفسك وطوّرهاوغامر بها نحو عالم النجاح
11. التوكّل على الله ولا تعجز وارضَ بالقضاء والقدر
12. ادع الله واسأله دوماً أن يوفقك لتطوير ذاتك فهو نعم المولى ونعم النصير

الآثار

1. ضياع الفرص الثمينة من حياة الشاب سواء كانت علمية أو عملية أو مالية أو غير ذلك
2. أن يصير الشباب كلاً على أسرتهم ومجتمعاتهم
3. كثرة الندم والحديث عن الماضي والتعلّق بـ لو فعلت كذا، وليتني، وغيرها

العلاقة بين تقدير الذات والنجاح

هناك اتفاق بين الباحثين عن وجود علاقة بين تقدير الذات والنجاح، ولكن الاختلاف القائم هو عن طبيعة هذه العلاقة، فهل لابد أن يكون الشخص متفوق في تحصيله العلمي لكي يكون لديه الإيجابية في تقدير ذاته، أو أن الثقة بالذات تسبق التفوق العلمي.

جوالحقيقة أنها علاقة تبادلية، مع أنه لابد من الاعتراف بأن الاعتداد بالذات مطلب لكي يتم التفوق في الحقل العلمي، وهذا التفوق بالتالي يؤدي إلى زيادة الثقة بالذات، فالكل منهما يغذي الآخر.

ومن هنا يقسم علماء النفس التقدير الذاتي إلى قسمين: (المكتسب والشامل) .

- التقدير الذاتي المكتسب: هو التقدير الذاتي الذي يكتسبه الشخص خلال إنجازاته، فيحصل الرضى بقدر ما أدى من نجاحات. فهنا بناء التقدير الذاتي على ما يحصله من إنجازات
- التقدير الذاتي الشامل: يعود إلى الحس العام للافتخار بالذات، فليس مبني أساساً على مهارة محددة أو إنجازات معينة. فهو يعني أن الأشخاص الذين أخفقوا في

حياتهم العملية لايزالون ينعمون بدفء التقدير الذاتي العام، وحتى وإن أغلق في وجوههم باب الاكتساب

والاختلاف الأساسي بين المكتسبوالشامل يكمن في التحصيل والإنجاز الأكاديمي، ففكرة التقدير الذاتي المكتسب تقول .إن الإنجاز يأتي أولاً ثم يتبعه التقدير الذاتي، بينما فكرة التقدير الذاتي الشاملوالتي هي أعم من حيث المدارس تقول: إن التقدير الذاتي يكون أولاً ثم يتبعهالتحصيل والإنجاز.

ويقول المؤيدونللتقدير الذاتي المكتسب: على أحسن الأحوال التقدير الذاتي الشامل لا معنى له ، وعلىأسواء الأحوال التقدير الذاتي الشامل ذو تأثير سلبي، فإن زيادة الثقة تؤدي إلىالمبالغة بالرغم من المعنى الهش والفراغ الذي يعيشه، أو يؤدي إلى عدم الثقة فيالتعامل مع الآخرين وهذا يؤدي إلى الشك الذاتي ، بينما التقدير الذاتي المكتسب بإمكانه الاهتمام بذاته، فهو ينمو طبيعياً وخصوصاً عندما ينجز شيئاً ذو قيمة.

بينماالشاملفهو زائف، يحتاج لمن يفعّل ما لديه، فلا بد من تدخل المعلم والوالدين والأشخاصالمحيطين به، ليس فقط مجرد تشجيع وإنما خداعهم بجميع ما يفعلونه إنه يستحق التقديروالثناء.

ولكننا يجب أن لا نغفلأن للعلاقات الاجتماعية أثراً في إكساب النفس الثقة، فهناك علاقة مباشرة بينالتقدير الذاتي والنجاح الاجتماعي وهذا النجاح يشمل الاعتداد في المظهر، والنجاحالعلمي، والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية جيدة إذ يحتاج الشخص إلى قدر من القبول والاحترام الاجتماعيلتتكون لديه مشاعر إيجابية حول نفسه، ويرى نفسه بأنه ناجح في عيون الآخرين، كما أنتأثير العلاقات الاجتماعية الشخصية تتحدد بدرجة عالية بمقدرة الشخص على التسامح والاحترام، والانفتاح الذهني والتقبل للآخرين

صفات نقص الذات

تشير الدراسات أن قرابة **95**٪ من الناس يشكون أو يقللون من قيمة ذواتهم وهم بهذا يدفعون الثمن عملياً في كل حقل يعملون فيه، فهؤلاء الذين يقارنون أنفسهم

بالآخرين ويعتقدون أن الآخرين يعملون أفضل منهم وأنهم ينجزون ما يسند إليهم بيسر، فهم بهذه النظرة يدمرون ذواتهم ويقضون على ما لديهم من قدرات وطاقات.

وقد يؤدي بهم ذلك إلى الاكتئاب والقلق وكثير من حالات الاكتئاب والانتحار لها علاقة بالازدراء الذاتي، وجيمس باتيل (1980م) كان من الأوائل الذين قرروا قوة الترابط بين الاكتئاب والازدراء الذاتي، فلقد اكتشف إنه عند ازدياد الاكتئاب، فإن تقدير الذات يقل، والعكس بالعكس ولهذا من العلاج لحالات الاكتئاب تنمية المهارات الفردية في رفع مستوى تقدير الذات والمحافظة على الحالات المزاجية لديه

وعادة الأشخاص الذين لديهم ازدراء الذات يستجيبون إلى ظروف الحياة ومتغيراتها بأحدى طريقتين .

1. الشعور بالنقص اتجاه أنفسهم يشكون في قدراتهم لذلك يبذلون قليل من الجهد في أنشطتهم، وهم يعتمدون بكثرة على الآخرين لملاحظة أعمالهم، وغالباً ما يلومون أنفسهم عند حدوث خطأ ما ، ويمنحون الثناء للآخرين في حالة حدوث النجاح، وعند الثناء عليهم يشعرون بارتباك في قبول هذا الثناء والإطراء، فالمدح يسبب لهم جرح؛ لأن لديهم شعور بأنهم يكذبون أو أنهم دجالون في حياتهم. وهذا الشعور مدمر، مهلك لهم؛ فعند شتمهم أو إهانتهم لا يدافعون عن أنفسهم لأنهم يشعرون أنهم يستحقون ذلك
2. الشعور بالغضب وإرادة الثأر من العالم: فهم غالباً مايعانون من مشاكل في أعمالهم وفي مسكنهم مما قد يسبب لهم في النهاية مرض نفسي وعضوي ورغبة في محاولة الانتقام من العالم. وتراهم دائماً يبحثون عن الأخطاء، ولا يرون إلا السلبيات، ويجدون سروراً غامراً لأخطاء الآخرين ومشاكلهم، ويمكن ملاحظة هؤلاء بالتالي:

- احتقار الذات أو عدم معرفة الإجابة عند حصول الإطراء والثناء.
- الشعور بالذنب دائماً، حتى ولو لم يكن هناك علاقة بالخطأ.
- الاعتذار المستمر عن كل شيء.

-الإعتقاد بعدم الاستحقاق لهذهالمكانة أوالعمل وإن كان الآخرين يرون ذلك

- عدم الشعور بالكفاءة في دور الأبوة أو في دور الزوجية

- يميلون إلى سحب أو تعديل رأيهمخوفاً من سخرية ورفض الآخرين

-وأظهرت الدراسات أنهم يحملون أنفسهم على التميز فتراهم يمشون ببطء مطأطئين رؤوسهمإنهم يبدون غرباء على العالم، يحاولون الانكماش على أنفسهم فلا يريدون العالم أنيراهم

صفات الواثقون في ذواتهم

الأشخاص الواثقون من ذواتهم تجدهم سريعين في الاندماج والانتماء في أي مكان كانوا، فلديهم الكفائية، والشعور بقيمتهم الذاتية وقدرتهم على مواجهة التحدي، ولقدأظهرت الدراسات أن هؤلاء الأشخاص الأكثر قدرة على السيطرة على أنفسهم والتحكم فيحياتهم هم الأكثر إنتاجية، والأكثر سعادة ورضى بحياتهم، وليس بالضرورة أن يعتقدواأنهم الأفضل فهم ليسوا ملائكة وليسوا كاملين، ولا يملكون أداة سحرية لذلك؛ ولكنهممتفائلون وواقعيون مع أنفسهم، وأقوياء في مواجهة عثرات النفس.

ومن البديهي أنهم لا يتحكمون فيكل شيء ولكنهم يتحكمون في مشاعرهم واستجاباتهم اتجاه القضايا والأحداث ولا يشترطلهذه الاستجابة أن تكون دائماً إيجابية؛ ولكن لا بد أن تكون مستمرة، فبناء النفسرحلة طويلة شاقة، قد تواجه الأشواك والهضاب والتلال وتواجه السهول والأودية ولابدمن الارتفاع والانخفاض في هذه الرحلة الشاقة، وإن أردت أن تنجز هذه الرحلة بنجاحفاستمر في المسير ولا تتوقف حتى تنتقل من بيئتك إلى بيئة أكثر سعادة واستقرارا، ولاشك إن نهاية الرحلة ممتعة تنسيك آلام السفر والتعب، فلا تتوقف عن السير.

طرق تنمية تقدير الذات

يؤثر تقديركلذاتك في أسلوب حياتك وطريقة تفكيرك وفي عملك وفي مشاعرك نحو الآخرين وفي نجاحكوإنجاز أهدافك في الحياة ، فمع احترامك وتقديرك لذاتك تزداد الفاعلية والإنتاجيةفلا تجعل إخفاقات الماضي تؤثر عليك فتقودك للوراء أو تقيدك عن

السير قدما، أنس عثرات الماضي وأجعل ماضيك سراج يمدك بالتجارب والخبرة في كيفية التعامل مع القضاياوالأحداث، إذ يعتمد مستوى تقديرك لذاتك على تجاربك الفردية .

وهذه بعض الطرق الفعالة والتي تساعدنا على بناء أنفسنا إذا نحن استخدمناها ومن المهم أن نعرف أننا نستطيع أن نختار الطريق الذي نشعر معه بالثقة ونستطيع من خلاله أن نعبر عن ذاتنا والذي بُنيته وأسه مشاعرنا.

لمن أراد أن يحسن صورته الذاتية أن يكون مدرك لوضعه الحالي وعلاقته بنفسه ورؤيته لنفسه، فأجعل لك عادة وهي الملاحظة المنتظمة مع نفسك وأنظر كيف تنظر إليها دائماً من وقت لآخر.

فالأشخاص الذين يزدرون أنفسهم عليهم أن يتعهدوا أنفسهم من وقت لآخر وأن يغيروا نظرتهم السودائية نحو أنفسهم، وهنا يتحتم عليهم أن يتزودوا بالعلم والمهارة اللازمة ليتقدموا إلى الأمام، فمعظم الأشخاص من غير شعور يتبعون المخطوطات التي كتبت في عهد الطفولة بدون تحليل أو تحدي. إن أرادوا التغير عليهم أن يمزقوا هذه الموروثات السلبية، ويزيلوا ما علق في أذهانهم من ترسبات الطفولة والتي تؤسس عدم احترام النفس واستحقار الذات، لا بد من إظهار التحدي لهذه الأساطير المورثة التي مجدت الخوف، وعظمت الآخرين لدرجة استحقار الذات وجعلتنا سلبيين منزوعي الإرادة.

لا بد أن نضع هناك خطوط زمنية في حياتنا، ونقاط انتقالية معروفة، وعلامات واضحة لتقييم مسيرتنا في تطوير ذواتنا، عند هذه النقاط نلحظ هل نحن إيجابيين أم سلبيين، هذه المعلومات التي نتلقفها ونحملها بين جوانح أنفسنا هل تعطينا تصور واضح عن حقيقة أنفسنا، إن المأساة الحقيقة للذين يزدرون أنفسهم هو جهلهم بحقيقة أنفسهم، فهم لا يعرفون قدراتهم، ولا يدركون أبعاد إمكانياتهم.

وكثير من هؤلاء من يصاب بالذهول والدهشة عند حصول بعض المعرفة عن نفسه وعن الإمكانيات والقدرات التي يملكها، إننا لا بد أن نحاول اكتشاف أنفسنا ونعرف حقيقتها حتى نحكم عليها فكما قيل الحكم على الشيء فرع عن تصوره، فإذا جهلنا أنفسنا فلا بد أن تكون أحكامنا على ذواتنا خاطئة، وتصرفاتنا وسلوكنا مع أنفسنا

غير صائبة وهنا يكون الظلم لهذه النفس التي هي أمانة عندك ومن اهم مهام النجاح في تنمية تقدير الذات ما يلي:

1. اكتب ما تريد تحقيقه .
2. ضع الأهداف لتحقيق ما دونت .
3. اجعل هنا وقت كاف لتحقيق هذه الأهداف، وهنا ملحظ ضروري لابد من ذكره وهو الحذر من التثبيط واليأس عند الإخفاق في محاولة تحقيق الأهداف ،فلا شك إن الإنجازات الرائعة سبقها اخفقات عديدة ، فقط استمر لتحقيق هدفك مع معاودة الكرة عند حدوث الفشل ، استعن بالله ولا تعجز ، فالعجز والخور ليست من صفات النفوس الأبية ذات الهمم العالية .
4. المراجعة المستمرة للوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الأهداف ، فهل هذه الوسائل مناسبة وملائمة لإنجاز الهدف ؟ أعد مراجعة أهدافك من فترة إلى أخرى لترى هل حقاً يمكن إنجازها، أما أنها غير منطقية وغير واقعية ، أو لا يمكن تحقيقها في الوقت الحاضر فترجى إلى وقت لاحق ، يمكنك عرض أهدافك على أحد المقربين لديك والذي تثق في مصداقيته وعلميته فتطلب منه المشاركة في كيفية تحقيق هذه الأهداف، الاستفادة من تجارب الآخرين توفر لك الوقت والجهد .
5. أن تكافئ نفسك عند تحقيق هدف معين ، وأكبر مكافئة تمنحها لنفسك هي الثقة بأنك قادر على الإنجاز وتحقيق أشياء جيدة ، أجعل تحقيق هذا الهدف يزيد كثقة بنفسك .
6. اكتشف اللحظات الإيجابية ، اقض بعض الوقت مع نفسك في التركيز فيما لديك وفيما أنجزت، وليس فيما تريد أو فيما تفكر أن تنجزه أو تفعله .
7. افتخر بنفسك عندما ترى إنجازاتك ، واحذر من الغرور والكبر ، افتخر بنفسك بالقدر الذي يجعلك تقدر وتحترم ذاتك ، وبالقدر الذي يمنحك المضي قدماً لتحقيق أهدافك ، بقدر ما تستطيع أحرص على استغلال الظروف الإيجابية؛ فاستغلالك للأوقات الإيجابية تمنحك طاقة للقضاء على الأوقات السلبية أو غير المنتجة في حياتك .

8. كن مشاركاً فعالاً ، فالنشاط العملي ضروري جداً لبناء الذات، والاتصال بالآخرين عامل أساسي لتطوير النفس وإكسابها الثقة ، فالمشاركة مع الآخرين قضية أساسية لتكامل الذات، وهي كالرياضة للجسم ، فعند ممارسة الرياضة فإن الجسم ينتج كيمائيات ، ويطلق هرمونات تساعد على ارتياح وهدوء العقل ، كذلك الممارسة الفعالة مع الآخرين ومشاركتهم أعمالهم تمنح النفس الارتياح ، والشعور بالرضا .

9. لا بد أن تكون المشاركة مع أناس فعّالين نشيطين ، يملكون الإيجابية مع ذواتهم، قادرين على منحك الثقة بذاتك واستنهاض الإيجابيات لديك، فمعاشرة الكسالى والخاملين يكسب المرء الخمول والكسل والطباع تنتقل بين الناس عن طريق المباشرة والخلطة فإن أردت أن تكون فعّال ، فأبحث عن ذوي الهمم العالية وأحرص على معاشرتهم فلعلك تكتسب من صفاتهم

10. كن إيجابي مع نفسك وحول نفسك ، كل تفكير سلبي عن نفسك مباشرة استبدله بشيء إيجابي لديك . إن الذين يعانون من ازدراء ذواتهم دائماً تذهب أفكارهم إلى سلبياتهم ويغفلون أو يتناسون عن إيجابياتهم ، فيحطمون أنفسهم ويقضون على قدراتهم وطاقاتهم .

11. لا يخلو إنسان من إيجابيات وسلبيات فالكمال لله عز وجل ، ولكن يظل هناك السعي الدؤوب والمستمر للوصول أو الإقتراب من الكمال البشري . والنظرة السلبية الدائمة للنفس تحول دون الوصول إلى الكمال البشري ، فهي تشعر بعدم القدرة وإن بذل ما بذل فيتولد لديه اليأس وبالتالي يتخلى عن بناء ذاته ؛ وهذا مزلق خطير .

12. أعمل ما تحب وأحب ما تعمل، اكتشف ما تريد عمله ، وأعمل ماترغبه نفسك وليس ما يرغبه الآخرون، إن الغالب في العمل الذي تؤديه عن حب هو العمل الذي ينجز ويتم ، وثق تماماً عندما تعمل عملاً بدون حب ورغبة أن هذا العمل وإن أنجزته فلن يكون فيه إبداع. وإذا لم تكن قادراً على اكتشاف ما تريد أن

تعمله ، أولاً تستطيع عمل ما تحبه ، فاعمل ما بيدك الآن برغبة ومتعة ، أزرع هذه الرغبة والمتعة في عملك حتى تطرد الملل والسآمة وتشعر بالارتياح .

13. اعمل ما تقول إنك ستعمله ، فمن الأمور الأساسية لقيمة الإنسان واحترامه لذاته هو احترام كلماته ، والوفاء بعهده .

14. عندما تقول إنك سوف تعمل أمراًفأعمله ، إذا كنت حقاً تقدر قيمتك الذاتية فإنك لا تستطيع أن تتفوه بهذه الكلمةوتلتزم أمراً وأنت تعرف في قرارة نفسك أنك لن تستطيع عمل ذلك. إذا رغبت أن تخبر شخصما بأنك ستؤدي عملاً ما فكن واثقاً بأن لديك الوقت الكافي ، والإمكانات والمصادرلعمل ذلك .

15. كن أنت ولا تكن غيرك،فليس هناك شخصين متشابهين في كل شيء، افتخر بذاتك فليس أحد لديه كل ما لديك من صفاتومعاني، عش حياتك باحترام وتقدير فأنت تملك شخصية فريدة

16. انظر إلى نفسك بصورة إيجابية، تأمل الصفات الإيجابية التيتملكها فأنت قد تكون صالحاً صادقاً محباً للخير وتفعل الخير، ابحث عن الإيجابياتالتي لديك وتمسك بها

17. كن علىالوقت في كل شيء، فعندما يكون هذا سلوك دائم في حياتك، تكن ذو شخصية مميزة، ويرىالناس أنك صادقاً في وقتك، حريصاً كل الحرص على تقدير القيمة الزمنية، حينئذ يبدأالناس يثقون فيك ويكونون أكثر اطمئنانا في تعاملهم معك . قد يبدو لك الأمر ليسبالشيء الكبير؛ لكنه أساسي لكي تبدو قديراً في أعين الآخرين.

18. اتخذ مسؤولياتك ، الشعوربالمسؤولية في الأمور الصغيرة يمكنك بتحمل المسؤولية في القضايا الكبيرة .

أسباب تقليل قيمة الذات

يرجع ذلك إلى نوع من العبارات يرددها الإنسان منها

1) **أين نحن من هؤلاء:**

ينظر الإنسان إلى سير التابعين وإلى العظماء من علماء المسلمين والقادة والمجاهدين، ثم ينظر إلى نفسه فإذا هو لا شيء بالنسبة لهؤلاء، ونسي أن إعجابنا بهؤلاء لا يمكن أن يمحي أن لكل منا قيمة في هذه الحياة، وأن الله خلقنا وكرمنا وحملنا في البر والبحر وسخر لنا الدواب والماء والرياح، وأسجد لنا الملائكة وأقسم بنفوسنا فقال: {وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا(الشمس:7).

فكيف لا يكون لنا قيمة؟

2) **سيكون الأمر نوعًا من التعالي**

التعالي هو النظر إلى النفس والآراء وتقييمها بصورة أكبر مما تقوم بها مع الآخرين، وإذا قمت بالحط من قيمة نفسك فإنك بذلك تقوم بنفس الخطأ الذي يرتكبه الشخص المتعجرف المتعالي، لكن بالعكس إنك بذلك لا تكون عادلاً مع نفسك وهنا يفهم خطأ مفهوم التواضع ومقت النفس الذي يحثنا عليه الشرع فالشرع دائمًا يخاطب النفس بخطاب مزدوج ليحقق لها التوازن، فدائمًا هناك الخوف وهناك الرجاء، هناك المغفرة وهناك العقاب، فأنت قد أعطاك الله المواهب وجعل لك قيمة في هذه الحياة، ولكن لعمل وللخلافة في الأرض وليس للكبر والبطر والغرور والاستبداد

اتجاهات الشخصية

سنتعرض لفهم شخصيتنا من خلال اختبار أنماط (ميرز وبرجز) ما يفيد القائد والكوادر وأي شخص لأن الإجابة عن هذا الاختبار الذاتي (معد في ورقة منفصلة) تضعك أو من يعمل معك في واحد أو أكثر من الاتجاهات الأربعة التالية:

الاتجاه الأول: التفاعل الاجتماعي (الانبساطي مقابل الانطوائي)

والأول هو الشخص المسيطر ، الهجومي، المغامر الذي يريد تغيير العالم ، وممن يحبون بيئة العمل المتنوعة والموجهة عمليا التي تمكنه من البقاء مع الآخرين ، مما يعطيه خبرات متنوعة، أما الانطوائي فيوصف بأنه من الأشخاص الخمولين الانسحابيين الذين

يركزون على فهم العالم ويحبون بيئة العمل الهادئةوالمركزة ، التي تدعهم وحيدين والتي تعطيهم فرصة الاكتشاف في العمق لمجموعة محددةمن الخبرات .

الاتجاه الثاني تفضيل جمع المعلومات (الاستقطابية) :

الحساسية مقابل الحدس،وإتجاه الحساسية تعني الشخص الذيلا يحب المشاكل الجديدة ، إلا حال وجود قواعد للحل ، من فئة الصبورين في التعامل مع البروتين، والجيدين في الأعمال الدقيقة ، أما المتفق مع الاتجاه الحدسي فهو منالأشخاص الذين يحبون حل المشاكل الجديدة ، ولا يحبون تكرار عمل نفس الشيء مرارا ،وممن يقفزون إلى الاستنتاجات ، غير الصبورين مع التفاصيل الروتينية ، ولا يحبون أخذوقتهم للوصول الى الدقة والإتقان

الاتجاه الثالث : تفضيل اتخاذ القرارات (الشعور مقابل التفكير):

وأصحاب الفئة الأولى ممن يهتمونبالآخرين وبمشاعرهم بشكل متناغم ، وممن يحتاجون للإطراء في المناسبات ، ولا يحبونإخبار الناس بالأشياء غير السارة ، ويميلون للتعاطف ويبنون علاقات جيدة مع معظمالناس .

أما الفئة الثانية المتعلقة بالتفكير فهم غير عاطفيين وغير مهتمين بمشاعر الناس، ويحبون التحليل، ووضع الأشياء في نظام منطقي ، وقادرين على تأنيب الآخرين، وطردهم إن استدعى الأمر، قد يبدون قساة القلوب وعلاقاتهم جيدة مع نمطهم (نمط التفكير) .

الاتجاه الرابع : نمطاتخاذ القرارات المتبصر(الإدراكي الحسي) مقابل القاضي (الحاكم) :

والأول فضولي و مرن و يمكنالإعتماد عليه ، متسامح، يركز على بدء الواجب أو الأداء ، ويؤجل القرارات ، ويريدمعرفة كل شيء قبل البدء به . أما النمط الآخر (القاضي أو الحاكم) فهو مقرر و مخططجيد و غائي و دقيق ويركز على إكمال العمل، ويتخذ قراراته بسرعة، ويريد فقطالمعلومات الضرورية لتنفيذ المهمة (العمل) لوحده .

وعموما أظهر العلماء استنادا لعديد الدراسات ما أسموهالنماذج الخمسة الكبرى للشخصيات وهي الانبساطي الذي هو اجتماعي الطبعوالمتحدث..الخ ، والثاني هو المتناغم

الانسجامي ذو الطبيعة الجيدة والمتعاون الموثوق إلخ، والثالث صاحب الضمير وهو شخص مسؤول يعتمد عليه ومنجز والرابع هو المستقر عاطفيا والخامس هو المنفتح للخبرة.

الروح والجسد والنفس والعقل

في النفس يتم دراسة التوافق بين السلوك الخارجي القابل للملاحظة والعمليات العقلية التي لا تلاحظ مباشرة، يملك الإنسان القوة على النمو والصيرورة وتحقيق الذات وتكوين المدركات التي توجه السلوك.

الطعام- - - - - - - - - - - - - - الجسد- - - القوة والعيش.

الأخلاق والقيم - - - - النفس المشاعر والاتصالات والإحساس.

الإيمان والزهد- - - - الروح- - - - التسامي والنور.

العلم والخبرات- - العقل- - - الثقافة والتفكير والتطور والإبداع.

أنواع النفس

الراضية اللوامة الأمارة بالسوء

دوائر الشخصية

- المحيط القريب (الأصدقاء).
- المحيط البعيد (الناس).

الشخصية وبناء الذات

القدرة على بناء الذات وتطوير الشخصية وتحقيق انطباق المأمول مع الواقع والاتصال الجيد بالآخرين محك قوي للذات الفردية، تتطلب مقوماته مهارة نوعية تدل بشكل مباشر على مدى استيعاب الشخص للحياة بواقعها المعاصر والتكيف مع تقلباتها على أكمل وجه إلى جانب النضوج في مستوى الثقافة الداخلية التي تبلور المفهوم الخارجي المختزل في ملامح الشخصية وإفرازاتها، وعملية تطوير الفرد لذاته وشخصيته تحتاج الى رغبة وقرار وإصرار وجهد ينظر ويتخيل النتيجة ويسعى جاهدا لتحقيقها وإلا فإن العوامل الخارجية في كثير من الاحيان دون إرادة الفرد قد تقولب الشخص وتسيطر عليه دون وعي منه، لذلك فإن الراغب لتطوير وتقوية شخصيته وهذا قرارمهم يحتاج لجهد من خلال عدد من التدريبات نختار منها التالي بشكل موجز.

تدريبات تقوية الشخصية

1. التدريبات الجسمية، وتشمل

تدريبات اللياقة العامة ، التدريبات الحركية التصحيحية ، تدريبات الرشاقة الحركية ، تدريبات الملامح والنظرات المناسبة ، اتخاذ الأوضاع المناسبة في الوقوف والجلوس.

التدريبات الوجدانية، وتشمل:

تدريبات التفريغ الانفعالي، تدريبات الشجاعة والتخلص من المخاوف، تدريبات الاسترخاء، تدريبات الحس الجمالي.

2. التدريبات العقلية، وتشمل:

تدريبات لتقوية الذاكرة ، تدريبات لتقوية التخيل ، تدريبات لتقوية القدرة على المناقشة.

3. التدريبات اللغوية، وتشمل:

التدرب على القراءة ، التدرب على الكتابة

4. التدريبات الاجتماعية، وتشمل:

تدريبات تساعدك على إقامة علاقات اجتماعية جديدة ، تدريبات تساعد على استقلال شخصيتك، تدريبات تساعدك على إنهاء علاقاتك السيئة.

فهم الذات

لا يمكنك أن تتعامل مع ذاتك بشكل جيد ومبدع دون أن تفهمها بشكل كامل، أنت في هذه الحياة، من أنت؟ من تكون؟ ماذا تريد؟ ما هي خطتك؟ كيف ترى أمسك قيّم؟ كيف ترى غدك خطط؟ طموحاتك أفكارك قدراتك طوّر، كلها تدخل في محك الفهم للذات كقاعدة لبنائها وتنميتها

في حياتنا التي نحياها ، ثمة أمور تمثل جانب الأهمية والأولوية في جوانب حياتنا المختلفة، نحرص على التعرف عليها وملاحظتها ، وإذا تمكنا من التغيير فيها ، فإن كثيرمن طرق مسار حياتنا ستتغير، هذه المجالات نجدها بصورة كبيرة في ستة مجالات رئيسة هي .

1. المجال الروحي: العلاقةالتعبدية بالله عز وجل، الصلاة والدعاء وأداء الشعائر في وقتها ووفق تحقيق الارتباطوالتواصل الروحي، القيم الأساسية لفهم الحياة، معتقدات القوة والضعف، التأمل الذاتي
2. المجال الاجتماعي: الأسرة، العلاقة بالآخر، الاستقرار العاطفي، روحالتكاتف والتعاضد، محبة الآخرين ومساعدتهم
3. المجال العملي: الواقع المهنيالمعاش، الرضا العملي، الأداء في خدمة العمل
4. المجال الصحي والبدني: العنايةبالجسد، والصحة العامة، والاهتمام بما يؤكل ويشرب، وتنظيم راحة الجسم، وممارسة الرياضة
5. المجال العقلي: الذييتم إثراءه بالتفكير وتعلم فن التفكير، والقراءة والعلم
6. المجال النفسي: والذي يثرى بالمشاعر الإيجابية وإدخالمنظومة القيم المستمدة من الفكر او المعتقدات كالصبر والصدق والنجدة والشجاعةوالتقدير والاحترام والمحبة....الخ.

في سلم (المستويات المنطقية الذهنية) نتعرف على الإنسان من خلال التالي

أولا: البيئة Environment مكان وزمان المعيشة، طبيعة الحياة، الأسرة،الأصدقاء، المجتمع

ثانيا: السلوك Behaviour الممارسات الإيجابية والسلبية،التكرار، التأثير

ثالثا: القدرات Capability المواهب، الإمكانيات السلبيةوالإيجابية، التأثير، الاستثمار

رابعا: المعتقدات Beliefs النجاح والفشل،الممكن والمستحيل، الحافز، العائق، التأثير

خامسا: القيم، وهي معيار حكمك علىماهو فاضل أو منكر، والقيم تكون بمثابة عناوين بارزة (الحب، الإخلاص، النجاح،الرضا....الخ).

سادسا: الهوية Identity أنت، حالك، تأثير ماسبق،الإستثمار

سابعا: الصلة العليا Connectedness المرجعية، التأثر، الهدف والغاية

تغير الذات

نـأتي الآن إلى تفعيـل الـذات الانـسانية حيـث أنـا وأنـا معـا مـن خـلال (التغـيير). لماذا يخفق كثير من النـاس في تحقيـق أحلامهـم، آمـالهم ؟ فـسنجد أن الأسـباب قـد تعـود لواحد أو أكثر من الأسباب التالية .

1. أنهم لا يعرفون ماذا يريدون. .
2. أنّهم لا يعرفون ماذا يفعلون
3. أنهم يعتقدون بعدم قدرتهم على فعل ما يريدون

الفاشـلون في تبريـر سـلوكياتهم، وتـصرفاتهم، وعجـزهم عـن الفعـل، يتهمـون أطرافا ثلاثة

- **أولا: الأصل والطبـع:**

الموروث الأسري، القبلي، يمنحون أل DNA مفعولا كبيرا لتبرير فشلهم أو سلوكياتهم " أسرتنا حادة الطبع، الغباء في بلدتنا كثير.

- **ثانيا: التربية:**

الوالدان، التقريع والنقد اللاذع والدي كان يحطمني" " أمي حرمتني أن أكون متفوقا" " والداي لم يمنحاني الفرصة .

- **ثالثا: المحيط:**

العمل، الـزملاء، التفضيل، الحرمـان، الكيـد " مـديري يحـب فـلان" ، لـو أملـك واسـطة. المشكلة كل إنسان في هـذه الحيـاة يواجهه مـشاكل متعـددة، تبـدأ منـذ اليـوم الأول في خروجـه لهـذه الـدنيا باكيـا، ومـع المشاكل تبنـى الخـبرات، وتتعمـق التجـارب، ونحن مع المشاكل التي واجهتنا وتواجهنا على ثلاثة أنواع

النـوع الأول: مـشاكلنا المباشـرة: التخلـف في العمـل، التـأخر في الإنجـاز...الـخ، نحـن مسؤولون عنها، حلها بأيدينا، تغيير فهمنـا لـذاتنا، قدراتنا طريق لحل هـذه المشاكل

النوع الثاني: مـشاكلنا مـع الغير: حلها يحتاج إلى أن نحسن التعامل مـع الآخر، نتعـرف عليه، كيف نؤثر فيه، بعد أن نفهمه أو نحسن فهمه

النوع الثالث: مشاكل غير مسيطر عليها من طرفك: ليس لنا، أو للآخرين سلطة لحلها، أسباب لإطاقة لنا بها، الحروب الطاحنة، الظروف الاقتصادية، العاهات، الأوبئة

علاج المشاكل

في علاج المشاكل التي تواجهنا اعتدنا أن نهتم بالأسباب بنسبة تفوق الـ80٪، ولا نهتم بالحل إلا بنسبة 20٪..!!، عند الرغبة في الحل .. ابحث دائما عن بدائل (الحلول)

كثر من بحثك عن (الأسباب)، اقلب المعادلة، واسأل نفسك

- ماذا أريد لحل هذه المشكلة؟
- كيف أعلم بالتحديد أني حصلت على ما أريد؟
- كيف أمنع تكرار المشكلة مرة ثانية؟
- ما هي الموارد التي أملكها للوصول إلى ما أريد؟
- ما لذي سأفعله للحصول على ما أريد؟ .

المبادرة

القيام بالفعل والمبادرة تجعلنا نتحكم في مصائرنا، بدلا من أن يتحكم بها الآخرون، المحفز منطقة القوة، الأثر (الفعل). .

بعد أن نتعرض لمؤثرات معنية، ويتولد (محفز) معين، نبحث عن (الفعل)، لكن أفعالنا تختلف باختلاف شخوصنا، أفكارنا مشاعرنا خلفياتنا، والسبب يكمن في (منطقة القوة) وهي التي تسبق (الفعل)، فالناجحون تكون منطقة قواهم مليئة بالمحفزات والرغبة في العمل، بينما يتوقف الفاشلون، وهنا يختلف (الأثر) بين من حفزته قوته للعمل وبين من ضعفت قوته عن العمل

منطقة القوة هي المنطقة التي يتمايز فيها الناجحون عن الفاشلين هي منطقة الإرادة والهمة والقرار، إما التقدم بكفاءة واقتدار، أو التخلف بذلة وانكسار، منطقة القوة، فيها يكمن سر نجاحنا، وتميزنا ، وهي المنطقة التي تميزنا كبشر عن سائر المخلوقات متى ما استطعنا استثمارها وتفعيلها، حتى الحيوانات الذكية حيث قدرتها المحدودة، وتميزنا أيضا عن أدق الحواسيب التي لا يمكن أن تخالف أسس برمجتها

تتميز منطقة القوة بأنها تجوي

1. الإدراك الفعلي: حيث التفكير في عملية التفكير ذاتها، يستطيع الإنسان أن يدرك بعقله ماذا يفعل، و بماذا يفكر
2. سعة الخيال: التخيل الذهني نعمة من الله، تعيننا على تحقيق أحلامنا، من قصرت أحلامه، قصرت أفعاله
3. المحاسبة: الضمير اليقظ ، النقد الذاتي، الإدراك الباطني العميق للصواب أو الخطأ، السلوكيات التي تحكم أفعالنا
4. استقلال الذات: القدرة على الفعل بناء على إدراكنا الذاتي، القدرة على الاستجابة، التحرر من المؤثرات المعوقة للتفكير أو الحركة

الفصل الثالث

الاتصال في العلاقات العامة

الاتصال في العلاقات العامة

تعريف الاتصال

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي . إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا .

وظائف الاتصال

1. الوظيفية الإعلامية والإخبارية : وتتمثل في جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والرسائل، والبيانات والصور والحقائق والآراء والتعليقات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والقومية والدولية ، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة ، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات الصائبة.
2. وظيفة التنشئة الاجتماعية : وتنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة ، يمكن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه ، ودعم التآزر والوعي الاجتماعيين، وبذلك تكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.
3. وظيفة خلق الدوافع :ويقصد بذلك أن الاتصال والإعلام، يساهم في دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتطلعات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات، والتي تتجه نحو تحقيق الهداف المتفق عليها.
4. وظيفة الحوار والنقاش: يساهم الاتصال والإعلام في توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة ، وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الإهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهم الجميع محليا وإقليميا وعالميا.
5. وظيفية التربية : وتتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر.

6. وظيفة النهوض الثقافي: يسعى الاتصال والإعلام إلى نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله، وإشباع حاجاته الجمالية، واطلاق قدراته على الإبداع.
7. الوظيفة الترفيهية: وتتمثل في إذاعة التمثيليات الروائية والرقص والفن والأدب والموسيقى والأصوات والصور بهدف الترفيه والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي، وتنسية الناس المعاناة والصعوبات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.
8. وظيفة التكافل: وتتمثل في توفير الفرص لكل الأشخاص والمجموعات والأمم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجتهم في التعارف والتفاهم والتعرف على ظروف معيشة الآخرين ووجهات نظرهم وتطلعاتهم.

عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

أولاً: المرسِل أو المصدر :

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسِل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم . وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال . ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم : يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد ، وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكر منظم ، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة ، ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها .

ثانياً: الرسالة : الرسالة

هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها ، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

ثالثاً: وسيلة الاتصال :

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها ، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل .وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه).
- الاتصال بواسطة التليفون
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).
- الاتصال من خلال الاجتماعات.
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

رابعاً: تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه، ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها

.وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل ، كلما انعكس دلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية

خامساً: استرجاع المعلومات

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة بأستخدام الطرق التالية :

1. الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم ، وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات

من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس .

2. استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل :

- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية.
- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين.
- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل .
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير .

وعموماً فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم ، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم .

التغذية الراجعة

وتعني كيفية استجابتنا لرسائل الآخرين أو كلامهم، وكيفية التعبير عن رأينا الخاص. وتعزز التغذية الراجعة البناءة علاقاتنا ، وتشجع على المزيد من استمرارية الاتصال.

ونذكر فيما يلي بعض القواعد التي تبين أنها مفيدة في صياغة إجاباتنا والتعبير عن آرائنا بأسلوب بنّاء:

1. تأكد من أن شريكك قادر على الاستماع إليك عندما تريد أن تتحدث.
2. تحدث حالاً على أن يكون كلامك محدداً وشاملاً في نفس الوقت، فلا تطل في الشرح والتوضيح.
3. تأكد من أن شريكك قادر على استيعاب وفهم حجم الكلام الذي تقوله ومضمونه، وحاول أن يكون حديثك مختصراً.
4. تجنب التعميم وركز على حالات وأوضاع وسلوكيات محددة، وإلا فإن شريكك سيجد صعوبة في فهم ما تقول.

5. لا تدّع أن آرائك حقيقية ومطلقة، بل قل " أنا " وصف رأيك وملاحظاتك وافتراضاتك كما تراها أنت، فللآخرين وجهات نظر وآراء مختلفة. فعندما تقول " أنا " فإنك بذلك تشجع شريكك على إبداء وجهة نظره بحرية أكبر. وهذا ضروري للوصول إلى تفاهم متبادل حقيقي بينكما.
6. حاول أن يتضمن حديثك دائماً أفكاراً ومشاعر إيجابية، فهذا يُسهل الحديث عن بعض المواضيع الحساسة.
7. لا تحكم على شريكك أو تنعته بصفة أثناء حديثك معه. فإذا قمت بذلك، فإنه سيتجنب مواصلة الحديث معك مما يعني تراجع الاتصال بينكما.
8. يجب أن تكون التغذية الراجعة متبادلة، فعليك أن تتحدث إلى شريكك بنفس الطريقة التي تحب أن يتحدث بها إليك.

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي :

1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هدا التنظيم ، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:
   - تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
   - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
   - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة .

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسف إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية ، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .

2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته: ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة .

3. إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي :

   أ. اختصار الوقت والجهد.

   ب. زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.

   ج. وتبادل المعلومات.

   د. وتقصير خطوط الاتصال.

هـ. تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

4. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي :

- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .
- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية ، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة .
- مهارة القراءة : وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
- مهارة الإنصات : اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
- مهارة التفكير : وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

5. تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .

6. الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة : هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم ، وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ، ايسر وانخفاضا في الإشاعات .
7. تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة : وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات ، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال .
8. تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة : إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا .
9. توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد .
10. تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .
11. تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات، فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى، ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .

اهداف الاتصال

1. اطلاع المرؤوسين كما أشار الصباب و آخرون على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرّف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار

2. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسة كما يقول العمار و آخرون مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين
3. توفير المناخ الايجابي الذي يرغّب العاملين في الانجاز و ينظم قيادة و توجيه الموارد البشرية و الفنية و المالية
4. ربط المديريات والدوائر و الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات الإدارية بجميع مراحل و وظائف المنظمات و خططها و أهدافها أيضًا. لذا كان لزامًا على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات و متطلبات الاتصالات الإدارية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات و تحقق المنظمات أهدافها

متطلبات تنفيذ عملية الإتصال

1. وضع خطة قريبة وأخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة
2. تحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربما كانت مشكلة وتحتاج إلى حل (وفق جدول زمني بحسب الخطة) .
3. جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك: ما ينشر في وسائل الإعلام، والكتب والدوريات العلمية
4. إشعار كل العاملين بأنهم معنيون أساسا بالموضوع، وإشراكهم في أبعاده
5. الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع
6. التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال
7. محاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها

متطلبات شخصية

يجب أن يتصف مسؤول العلاقات العامة بالذكاء وسرعة البديهة، وحسن المعاملة، وحسن المظهر، وإتقان اللغة، ودراسة علم النفس، والقدرة على إعداد الخطابات، وجمع المعلومات وتصنيفها، وفن التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات

الشخصية إلى جانب ذلك لابد من دراسة وسائل الاتصال بالجماهير والدعاية والتحرير الصحفي وإقامة المعارض والحملات والاجتماعات والمؤتمرات، وإجراء البحوث العلمية.

أنواع الاتصالات

أولاً: الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها. وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

1. الاتصالات الهابطة: حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.
2. الاتصالات الصاعدة: وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا. وكلما زادت الاتصالات الصاعدة، أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنشأة وزيادة إنتاجيتها.
3. الاتصالات الأفقية: ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

ثالثاً: الاتصالات المحورية:

ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميًا لهم. أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي يمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في المنشآت المتعددة الجنسية المنتشرة، حيث توضع الخطط والسياسات وفقًا لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية. وبذلك نجد أن الاتصال بين الشركات الخاصة بكل مجموعة من المنتجات وبين مجموعات المنتجات هو محوري.

القواعد التي تؤدي إلى كسب حب الناس

1. كما ترغب أن تكون متحدثاً جيداً، فعليك بالمقابل أن تجيد فن الإصغاء لمن يحدثك، فمقاطعتك له تضيع أفكاره وتفقده السيطرة على حديث، وبالتالي تجعله يفقد احترامه لك، لأن إصغائك له يحسسه بأهميته عندك
2. حاول أن تنتقي كلماتك، فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها، كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث، وأن تبتعد عما ينفر الناس من المواضيع.. فحديثك دليل شخصيتك
3. حاول أن تبدو مبتسماً هاشاً باشاً دائماً، فهذا يجعلك مقبولاً لدى الناس حتى ممن لم يعرفوك جيداً، فالابتسامة تعرف طريقها إلى القلب
4. حاول أن تركز على الأشياء الجميلة فيمن تتعامل معه، وتبرزها فلكل منا عيوب ومزايا، وإن أردت التحدث عن عيوب شخص فلا تجابهه بها ولكن حاول أن تعرضها له بطريقة لبقة وغير مباشرة كأن تتحدث عنها في إنسان آخر من خيالك، وسيقيسها هو على نفسه وسيتجنبها معك
5. حاول أن تكون متعاوناً مع الآخرين في حدود مقدرتك، ولكن عندما يطلب منك ذلك حتى تبتعد عن الفضول، وعليك أن تبتعد عن إعطاء الأوامر للآخرين فهو سلوك منفر
6. حاول أن تقلل من المزاح.. فهو ليس مقبولاً عند كل الناس، وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من خلاله من تحب، وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك
7. حاول أن تكون واضحاً في تعاملك، وابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه، فهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتتكشف أقنعتك، وتصبح حينئذ كمن يبني بيتاً يعلم أنه سيهدم
8. ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات، ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان، وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به

9. لا تحاول الادعاء بما ليس لديك، فقد توضع في موقف لا تحسد عليه، ولا تخجل من وضعك حتى لو لم يكن بمستوى وضع غيرك فهذا ليس عيباً، ولكن العيب عندما تلبس ثوباً ليس ثوبك ولا يناسبك

10. اختر الأوقات المناسبة للزيارة، ولا تكثرها، وحاول أن تكون بدعوة، وإن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً لطيفاً، فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها، ووجودك يمنعه من إنجازها، فيجعلك تبدو في نظره ثقيلاً

11. لا تكن لحوحاً في طلب حاجتك، لا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها، وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما. كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة

12. حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها، فاحترامك لها معهم، سيكون من احترامك لهم، وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته

13. ابتعد عن الثرثرة، فهو سلوك بغيض ينفر الناس منك ويحط من قدرك لديهم

14. ابتعد أيضاً عن الغيبة فهو سيجعل من تغتاب أمامه يأخذ انطباعاً سيئاً عنك وأنك من هواة هذا المسلك المشين حتى وإن بدا مستحسناً لحديثك، وابتعد عن النميمة

15. عليك بأجمل الأخلاق (التواضع) فمهما بلغت منزلتك، فإنه يرفع من قدرك ويجعلك تبدو أكثر ثقة بنفسك، وبالتالي سيجعل الناس يحرصون على ملازمتك وحبك

الاتصال المؤكد(استيعاب وفهم الآخرين)

الإنصات مهارة غالباً ما يتم تجاهلها، فمعظم الناس يعتقد أن باستطاعتهم الحصول على ما سيرغبون من خلال التحدث، ولكن الأفراد الذي يوصفون بأنهم أشخاص ناجحون ومؤثرون يقضون وقتاً أكثر في الإنصات، وعند التحدث عادة ما يوجهون الأسئلة للاستفادة والمعرفة.

على الأفراد أن يتصلوا ببعضهم البعض بشكل فعال على قدر الإمكان، ولعمل ذلك لابد من نقل ملاحظاتهم ورسائلهم بشكل يؤكد أن المستمع قد يفهم القصد من الرسالة، وبالمثل يجب على الأفراد فهم القصد من الرسائل الموجهة إليهم.

في الظروف المثالية، يعبّر الأفراد عن أفكارهم ومشاعرهم بطريقة منفتحة، يستمعون بحذر إلى الآخرين ويشعر الجميع بارتياح في التعبير عن أفكارهم، وفي الظروف أيضا يتقبل الأفراد اختلافات وجهات النظر وحصول المشاكل عند طرح الأسئلة الي تهدف إلى شيء، بذلك يتم توجيه أسئلة أكثر تحديدا وابقائها مختصرة وواضحة.

تكوين مهارات الاتصال الجيدة قد تشكل تحدي عند محاولة اتباعها وتطبيقها، وتكون أكثر فعالية إذا كان جميع الأفراد يسعون إلى الاستماع جيداً للآخرين ونقل رسائلهم بوضوح، في هذه الطريقة يشارك الأفراد المعرفة والخبرة للوصول إلى الأهداف المشتركة.

خطوات بناء علاقاتك بالاخرين

الخطوه الاولى

يلزمك فيها الا تقوم بأي اجتكاك بالطرف الاخر الذي تريد اعادة علاقتك المتدهوره معه ، فالاعتذار الفوري قديكون غير مجد احيانا ويلزم ان تترك الطرف الاخر فتره ولو قصيره لان الافراد يحتاجون الى وقت ولو قصير للتخلص من المشاعر المؤلمه التي تعرضوا لها، كما انك انت ايضا فيحاجه الى الوقت اللازم لتحليل الحدث و الخطوات الملموسه التي يجب ان تقوم بها من اجل استعادة علاقاتك مع الطرف الاخر. ولابد يا عزيزي في حالة خطئك ان تقر بارتكاب الخطأ وقبل ان تقوم بالاعتذار عليك اتخاذ..الخطوه الثانيه

الخطوه الثانيه

جقبل القيام بالاعتذار يلزم ان تستوعب السبب الحقيقي لتدهور العلاقه و علاج الموقف ولابد وان تتأكد من ان هذا الامر لن يحدث مره اخرى، و عند الاعتذار لا تقم بتقديم اعذار و تذكر ان هدفك هو الاعتذار عن خطأ ارتكبته و ليس من اجل شرح

الاسباب التي جعلتك تقدم على الخطأ ، و اجعل اعتذارك رقيقا مراعيا مشاعر الاخرين و ان يتضمن حزنك و الملك و احباطك من اجل تدهور العلاقه

- **الخطوه الثالثه**

ان تخبر الطرف الاخر بأن ثقتهشيئ مهم بالنسبه لك.

- **الخطوه الرابعه**

و فيها التركيز على المستقبل و ما سيكون فيه و افضل طريقه هي ان تتحدث عما تعلمته منالموقف الذي ادى الى تدهور تلك العلاقات و الخطوات الملموسه التي بدأتها فعلا مناجل عدم تكرار ذلك الموقف المسئ مره اخرى مستقبلا.

الاتصال المؤكد والاستماع الواعي

خصائص الاتصال المؤكد الناجح يتضمن :

- التكلم باستخدام جمل قصيرة ومباشرة.
- استخدام مصطلحات مثل (اعتقد ، أؤمن، في رأيي) تظهر الفرد أنه مسؤول عن أفكاره.
- التحدث عن الأحداث بصورة موضوعية وليس بصورة المبالغة، التعزيز والتحريف.
- المحافظة على الكلام وجهاً لوجه والالتقاء البصري.

خصائص الاستماع الجيد يتضمن :

- التفاعل مع ما يقوله الآخرون بهز الرأس، الابتسامة، أو استخدام حركات أخرى

  لتوضح أنك مستمع وتتابع.
- إعادة صياغة ما قاله المتحدث للتأكد من أنك تفهم جيداً.
- سؤال الآخرين بتوضيح ما يقولون، عندما لا تكون متأكداً أنك تفهم جيدا.
- عدم استباق النتائج قبل أن يكمل المتحدث كلامه.
- صياغة الأسئلة بطريقة تسمح للآخرين الإجابة بالأسلوب الذي يختارونه.

العناصر الأساسية للإصغاء بانتباه

1. سلوك الحضور:

ويتضمن ذلك الإشارات غير اللفظية في سلوكنا، والتي نعبر من خلالها عن تركيزنا الكامل على كلام المتحدث، إن النظر إلى عيني المتحدث، والالتفات إليه، وتجنب القيام بكل ما يمكن أن يحول دون إصغائنا الكامل له (مثل إجراء المكالمات التلفونية، أو تصنيف الأوراق أو الحديث مع شخص آخر). هذه جميعاً تعطي المتحدث شعوراً بأن تركيزنا وانتباهنا كله معه، وبذلك نشجع استمرارية الاتصال بيننا وبينه.

2. إعادة الصياغة:

ويعني ذلك أن نلخص ما نفهمه من كلام المتحدث بكلماتنا الخاصة. وإذا صادق المتحدث على صحة ملخصنا، فهذا يساعدنا على إعطاء الإجابات المفيدة على نحو ملائم، وفي نفس الوقت، فإن إعادة الصياغة الصحيحة تعطي المتحدث شعوراً بأن ما يريد قوله قد تم فهمه جيداً، ومثل هذه التجارب تزيد من قوة العلاقات وتعزز المزيد من الاتصالات.

3. التجاوب مع مشاعر المتحدث وإدراك الإشارات غير اللفظية:

إن القدرة على التجاوب مع مشاعر المتحدث، ومحاولة فهم تعبيراته الجسدية والعاطفية، تعتبر عنصراً هاماً ومتمماً لعناصر الإصغاء بانتباه، وهذا يتطلب تدريباً دقيقاً فسوء إدراك حالة المتحدث الجسدية والعاطفية، تقودنا إلى معوقات في الاتصال.

معوقات الاتصالات

معوقات شخصية:

ويُقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وعدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد. فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم

وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

معوقات تنظيمية:

وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنشأة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنشأة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة. وعدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي، يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنشأة. وكذلك كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية، وعدم وجود هيكل تنظيمي يشير

إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات، أيضًا غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنشأة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنشأة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

معوقات بيئية:

ويُقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنشأة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده، بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنشآت.

ولا شك أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته. إن

درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، تساعد على إعاقة الاتصال الفاعل. والحيز المكاني الضيق مع كثرة المراجعين، يعرقل الاتصال الفعّال ويؤدي للتوتر.

معوقات نفسية اجتماعية:

مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، حيث يجب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على تعدد مستوياتهم التنظيمية، وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال.

أساليب الاتصال

أ. أسلوب تقدم واذهب، عندما تشعر أنك واثق ولكن التعاون غير فعال:

بعض الناس يستطيعون المحافظة على هذا الأسلوب طوال الوقت بأن يكونوا هجوميين على الدوام، ويدخلوا في نقاشات كثيرة ليست ضرورية، كما يوجد بعض الناس أيضاً من هذا النوع حيث يتحركون عندما يشعرون أن الشخص الذي أمامهم أقل قوة ونفوذا منهم.

إن هذا الأسلوب لا يميل إلى الحصول على تعاون الأشخاص الآخرين ومن الممكن أن يحولهم إلى أعداء. لذلك فإنه أسلوب وحيد معزول يمكن أن ينتج عنه كثير من الانفعالات غير محمودة العواقب، إن أسلوب يتوجب على أن أربح وأن أفوز ولا أهتم بمن يخسر هو أسلوب غير فعال في حل المشاكل ويميل أيضاً إلى دفع الناس الآخرين إما إلى الهرب، أو إلى التذمر والطاعة العمياء.

ب. أسلوب الهرب عندما لا تشعر بالثقة ولا بالتعاون:

إنه من السهل أن يجبر المرء على اتباع هذا الأسلوب فيما إذا واجه شخصاً عدوانياً، أو غضباناً، وحيث أنك لا تشعر بالقوة الكافية لتواجه الشخص الآخر ولا ترى لماذا عليك أن تعمل كل التعاون عندما لا يقدم الطرف الآخر أي تعاون على الإطلاق، وهذا يتركك بأن تتجنب هذا الشخص، أو تترك الموضوع كله وتنسحب حيث أنها ستكون طريقة جيدة لجني مشاعر الامتعاض، والإحباط، والتهيج. وإن هذه المشاعر إما

أنها ستعشش بداخلك أو ستنفجر بعنف عندما يصل الوضع إلى حافة الانفجار، وفوق التحمل.

ج. أسلوب دعنا نتبادل المنافع عندما تشعر بثقة وتعاون متوسطين:

إن هذا الأسلوب يهدف إلى إيجاد تسوية عملية يتعايش معها الطرفان، لذلك فإن له بعض الفوائد التي تتضمن تنازل الطرفين عن أشياء يرغبان بها من أجل التوصل إلى شئ يريدانه.حقاً وذلك بالوصول إلى اتفاق عملي. وإنه بهذه الطريقة يحتمل أنت تنتج عنه أفعال مؤثرة أكثر من الأساليب الثلاثة السابقة حيث إذا حصل الطرفان على بعض الأهداف التي يريدانها فإنهما بذلك سيلتزمان بالاتفاق ويتحركان إلى الأمام.

إن الناس يميلون بطبعهم إلى استهداف التوصل إلى تسوية عندما يريدون أن يروا أية نتائج عملية ولكنهم يثقون كلياً بالطرف الآخر حيث من الممكن أن لا يكونوا مباشرين ومنفتحين بشكل كامل ويحاولوا أن يناوروا أو يخدعوا الطرف الآخر وذلك كي يربحوا شريحة وافرة من الكعكة التي أمامهم، إن هذا الأسلوب المخادع له عادة مكاسب قصيرة الأجل ولكن ستكون هناك خسارة مؤثرة وهامة على المدى الطويل.

وعلى الأقل فإن أسلوب تبادل المنفعة يستطيع أن يكون أسلوباً عملياً ناجحاً لأن معظم الناس هم منفتحون إلى المفاوضات لأنها الطريق المؤدية إلى جلب المكاسب والتحسن، إن الناس ذا أسلوب نعم، سيدي طوال الوقت سيجدون أنه من المعقول وبسهولة التحول إلى أسلوب تبادل المنفعة، سيدي.

د.أسلوب نعم سيدي، عندما تشعر بالتعاون وعدم الثقة:

إن كثيراً من الناس قد تربوا على الطاعة، والمساعدة والتعاون ليتجنبوا إزعاج الآخرين، وخصوصاً رؤساءهم وذلك بإخفاء شعورهم السلبي وليحاولوا بأن يبدو هادئين. إنهم يشعروا أيضاً إنه لمن الوقاحة أن يطلبوا حاجتهم مباشرة ويذهبوا إلى استعمال التلميح على أمل أن يفهم الناس ما يقصدون وما يريدون. وحقاً إنها طريقة رائعة لأن تعد نفسك للإحباط بما أن معظمنا لا يجيد قراءة الأفكار.

وبشكل جلي، فإنه من الجيد أن يكون الإنسان متعاوناً ولكن يجب أن يكون كذلك واثقاً من نفسه ليطرح وجهة نظره ويطلب ما يريد وأن يفاوض بالطرق العملية

ليتقدم، وإنه من المحتمل أن نلاحظ بأنك لا تستطيع أن تشتري علاقة الاحترام المتبادل بالتنازلات من طرفك لصالح الطرف الآخر حيث لا يقدم هذا الأخير أي تنازل.

إن الناس الذي يستعملون هذا الأسلوب كثيرون، وربما يكونون أناساً لا يحبون الاعتداء، أو النزاع مع الآخرين، ومن السخرية أن التنازل عن إرادتهم غالباً ما يحولهم إلى أشخاص عدوانيين فيما بعد.

٥.أسلوب دعنا نربح الاثنين عندما تشعر بالتعاون والثقة المشتركين:

إن الاختلاف الأساسي بين هذا الأسلوب، والأساليب السابقة الأخرى هو أنك تركز على حل القضايا بدلاً من محاولة هزيمة الطرف الآخر، أو الدفاع عن نفسك ضد أخطار حقيقية، أو متخيلة. إن الفريقين يعملان مع بعضهما للحصول على أفضل الأجوبة الممكنة لكليهما مع أنه يبدو لأول وهلة كالصفقة، والتي تفترض أن الكعكة لها حجم محدد ومن المحتمل أن تحدث بعض الإشكالات على اقتسام تلك الكعكة، مع ذلك فإن الفريقين اللذين يعملان مع بعضهما على حل المشاكل يستطيعان أن يخلقا المنافع لبعضهما البعض وذلك يخلق جو من الثقة المتبادلة والتعاون ولذلك فإن هذا سوف يخلق جو من الثقة وسيثق بك الطرف الآخر وهذا لن يتأتى إلا إذا أظهرت بأنك جدير بالثقة.

كيف تعمل على إنجاح أسلوب دعنا نربح الاثنان

ستكون فقط قادراً على العمل على إنجاح هذا الأسلوب إذا:

- أردت أن تستفيد من الوضع الحالي.
- أردت كذلك أن تجعل الطرف الآخر يستفيد من هذا الوضع.
- إذا أردت أن تحسن من العلاقات معه.
- إذا استطعت أن تتصرف بطريقة جديرة بالثقة.
- إذا استطعت أن تركز على حلول عملية للخلافات.
- إذا استطعت أن توقف محاولات تسجيل نقاط لصالحك أو هزيمة الطرف الآخر.
- إذا استطعت أن تحترم الشخص الآخر، وأن تخطط ما ستفعل، وتفعل ما تقول وأن تبقى هادئاً أثناء قوله وأن تتفاوض على حلول مشتركة مفيدة.

إن أسلوب دعنا نربح الاثنين ليس بالأسلوب سهل الاستعمال، لكنه الأسلوب الواعد الفريد الذي يمكن أن تبدأ به من حيث أنه يعطي حلولاً عملية ولا يترك شعوراً مريراً لدى الطرفين.

وبالإضافة إلى ذلك، فإذا بدأت بهذا الأسلوب ولم ينجح فبإمكانك اللجوء إلى الأساليب الأربعة الأخرى السابقة. وإذا بدأت بواحد من تلك الأربعة ولم ينجح فإنك بهذا لم تهيئ الظروف الصحيحة لإنجاح أسلوب دعنا نربح الاثنان.

ما هي أولوياتك المفضلة

يوجد هناك استبيانات تهدف إلى تشخيص أسلوبك المفضل، ومع ذلك وكشخص ذكي تعرف قليلاً عن ذاتك، فإنني أقترح عليك بأن أسألك لتقرر. أولاً، تعرف على خمسة خلافات متنوعة حدثت مع بعض الأشخاص:

- واحدة حيث كنت مسروراً بالنتيجة.
- واحدة حيث كنت غير مسرور بالنتيجة.
- واحدة حيث تفكر أن الشخص الآخر كان غير مسرور.
- واحدة حيث تعتقد أن الشخص الآخر كان مسرور.
- واحدة حيث تعرف أنكما كنتما مسرورين.

كيفية اتخاذ مدخلاً لكل من هذه الأوضاع، وتدوين الملاحظات التالية:

- أي الأساليب كنت قد استعملت لتبدأ مع كل واحدة.
- ما هي الأساليب الأخرى التي استعملت.
- أي أسلوب استعملته أكثر من غيره.
- أي أسلوب استعملته أقل من غيره.
- أي أسلوب نجح أكثر من غيره.
- أي أسلوب فشل وكان سيئاً.

وسائل الاتصال بالأفراد

1. الإنصات التام :

يلعب الإنصات التام دوراً هاماً في مجالات كثيرة مهمة لوظيفة المدير أثناء الاجتماعات وتقييم أداء الآخرين عن طريق المكالمات الهاتفية. إن الاستماع يفيدنا ويفيد العاملين، فهو يفيدنا كي نكتسب بصيرة أكبر عن الأفراد، والحصول المؤكد على أفكار جيدة عن كيفية تحسين المؤسسة، أما الأفراد فسوف يعطيهم الاستماع إليهم الإحساس بأن آراءهم مسموعة، وبذلك تكون استجاباتهم أكثر انفتاحاً، علينا أن ندرك أهمية الإنصات للآخرين، هل نقاطع المتحدث بكثرة، أم نقوم بإنهاء الحديث حتى نتمكن من إبداء وجهة نظرنا؟ لو كان الأمر كذلك، علينا أن نتدرب على البقاء صامتين والتركيز مع المتحدث.

وإذا لزم الأمر علينا أن نطرح بعض الأسئلة القصيرة للتأكد من أننا فهمنا ما يقصده المتحدث، ولو كنا من النوع الذي يسهل تشتيته، فعلينا أن نتدرب على التركيز على كلمات المتحدث، وأن نقوم بإعادة الجمل الرئيسة في صمت، للتأكد من تذكرها، وكما أن الإنصات لما يقوله الآخرون في غاية الأهمية، فإنه من المهم أيضاً أن نبدو ونتصرف كما لو كنا نستمع جيداً، ويمكننا عمل ذلك على سبيل المثال: من خلال التظاهر بالارتياح والاستجابة وهز الرأس مراراً.

2. التفسير الصحيح :

علينا الإنصات إلى ما يقوله الآخرون، ثم مراجعة كلماتهم بعقلانية للتأكد من فهم المعنى المقصود، وإذا لم نفهم المقصود، فعلينا أن نسأل المتحدث لتوضيح ما قاله، ويمكننا أيضاً أن نعيد صياغة ما قاله المتحدث ونكرره له مرة أخرى، لكي نعطيه الفرصة للموافقة عليه أو تصحيحه حتى نتأكد من الفهم الصحيح.

علينا أن ننظر إلى المعنى العام الذي يدلي به الفرد اكثر من النظر إلى اختيار بعض الأجزاء التي نريد سماعها، وعلينا أن نثق في كل ما يقال لنا، إلا إذا كان لدينا سبب جيد لعدم الثقة، فإذا كان الفرد يغالط نفسه أو يراوغ في الحديث، أو كان يخفي بعض الحقائق، فعلينا أن نستمر في طرح الأسئلة، حتى نستوضح ما نريده من الحقائق.

3. استقراء لغة الجسد:

إن لغة الجسد هي المصطلح المستخدم لحركات اللاوعي الجسدية التي نقوم بها جميعاً لنقل الأفكار والمشاعر، أما تفسير لغة الجسد بطريقة صحيحة فهو فن معقد، ولكنه من السهل علينا أن نتعلم قراءة الرسائل العريضة، فمثلاً: أن يكون الفرد منشرحاً وأن يكون مظهره مسترخياً، وكذلك الاتصال البصري الجيد. كلها علامات على أن الفرد واثق من نفسه ومطمئن لما يدلي به وما يسمعه، أما المظهر المشدود، والأذرع المتقاطعة المضمومة وضعف الاتصال البصري، فكلها علامات تدل على المراوغة، والغضب الدفين، وعدم الاتفاق، ويدل الميل للأمام عند الجلوس على الاهتمام والموافقة، في حين يدل الميل للوراء على اللامبالاة وعدم الاهتمام، وعلينا استقراء هذه الإشارات الصادرة منا أو من الآخرين.

المهارات الرئيسة للاتصال التي يحتاج إليها مديرو منظمات الأعمال

يمكن إيجاز المهارات الرئيسة للاتصال التي يحتاج إليها مديرو منظمات الأعمال في أربع مهارات أساسية وهي كالآتي:

1) مهارة التحدث بشكل جيد:

لا تعد المقدرة على التحدث بشكل جيد أمراً كمالياً يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لمديري منظمات الأعمال مكتفين بالاعتماد على التعليمات والأوامر الكتابية التي تصدر منهم إلى مرؤوسيهم، مُحدِّدة المهام والتعليمات المطلوب منهم القيام بها، بل إن المقدرة على التحدث بشكل جيد تعد إحدى المهارات الأساسية التي يتعين توافرها في أي مدير، كما تعد في ذات الوقت أحد الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى ترقية بعض المديرين وتبوئهم مراكز مرموقة داخل منظمات الأعمال التي يعملون بها، دون مديرين آخرين قد يفوقونهم في الخبرة أو الأقدمية، فلقد أصبحت المقدرة على التحدث بشكل جيد إحدى السمات الرئيسة التي تميز المديرين التنفيذيين في عالم الأعمال اليوم، والتي يحتاج إليها المديرون عند التحدث مع العملاء من أجل إقناعهم بجودة السلع والخدمات التي تقدمها الشركة، ومن أجل إقناعهم بحاجتهم للحصول على هذه السلع والخدمات من هذه الشركة دون غيرها من الشركات المنافسة، نظراً للمزايا التنافسية العديدة

التي تتميز بها هذه الشركة، والتي يتعين على المدير التنفيذي أن يعرضها على العملاء بشكل مقنع ومؤثر، بما يسهم في اتخاذهم قراراً بالتعاقد مع شركته دون سواها.

كما أن المديرين التنفيذيين يحتاجون إلى هذه المهارة عند التعامل مع أعضاء مجلس إدارة الشركة التي يعملون فيها ومع المساهمين وأعضاء الجمعية العمومية، فهؤلاء الأفراد هم الذين بأيديهم سلطة تعيين أو إعفاء المديرين التنفيذيين من مناصبهم، وهم الذين يقرون الخطط التنفيذية للشركة، ويقرون أو يرفضون خطط الإنتاج والتطوير التي يعرضها المديرون التنفيذيون.

وكلما زادت مقدرة المدير التنفيذي على التحدث بشكل جيد، زادت مقدرته على إقناع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بخططه لإدارة وتطوير الشركة التي يتولى إدارتها، وبالتالي زادت فرصته في كسب ثقة مجلس الإدارة والجمعية العمومية.

وأخيراً تشتد الحاجة إلى مهارة التحدث بشكل جيد في التعامل مع أفراد المنظمة التي يتولى المدير التنفيذي إدارتها، فأولئك هم الذين يناط بهم تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف التي يبغي المديرون التنفيذيون تحقيقها، ففي إدارة العمل اليومي للشركة يكثر تعامل المدير التنفيذي مع من هم دونه من مرؤوسيه، وكلما كان المدير أكثر مقدرة على التحدث كان أكثر فاعلية ومقدرة على التأثير في مرؤوسيه، بحيث يكون تنفيذهم للتعليمات الصادرة إليهم من القيادات التنفيذية العليا عن اقتناع بصحة وجدوى هذه التعليمات من جانب، وبجدارة الأفراد الذين أصدروها من جانب آخر، وليس مجرد تنفيذ آلي للأوامر دون اقتناع.

نخلص مما سبق إلى أن مهارة التحدث بشكل جيد أصبحت إحدى المهارات الرئيسة التي لا بد وأن تتوفر فيمن يبتغي النجاح والتميز في عالم أعمال اليوم.

2) مهارة الإصغاء:

إذا ما كنت متحدثاً جيداً، فلا بد وأن تكون لديك في ذات الوقت أيضاً المقدرة على الإصغاء بشكل جيد إلى ما يرغب الآخرون في إسماعك إياه، فالعلاقة تبادلية بين المقدرة على التحدث بشكل جيد وبين المقدرة على الإصغاء، ولكي تقنع الآخرين ممن

تتعامل معهم في دنيا الأعمال بأهمية الإصغاء لما تقول والتهيؤ لما ترغب في إسماعهم إياه، فلا بد من أن تبادر بإيجاد الانطباع لدى الآخرين باستعدادك للإصغاء إليهم.

والإصغاء مهم في التعامل مع العملاء أثناء الاستماع إلى طلباتهم وتعرّف رغباتهم، وهو مهم أيضاً في التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين في تلقي تعليماتهم وتعرّف توجيهاتهم، ومهم للغاية في التعامل مع المرؤوسين للاستماع إلى مشكلاتهم وتعرّف شكاواهم وكذلك تلقي ردود أفعالهم تجاه الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من المديرين.

وفي التعامل مع المرؤوسين على وجه الخصوص تبرز الحاجة إلى توافر مهارة الإصغاء لدى المديرين، تلك المهارة التي تعد أحد عناصر التحفيز لفريق العمل، فشعور المرؤوس بالاستعداد الدائم من جانب الرئيس للاجتماع به والإنصات إلى شكواه والعمل على حلها ومناقشتها بشكل جدي، كل ذلك يحفز المرؤوسين على العمل والإبداع وإخراج أفضل ما لديهم، فقد تولدت لديهم القناعة التامة بأن عملهم محل تقدير وأن آراءهم محل ترحيب وأن شكاواهم محل اهتمام القيادات التنفيذية العليا.

3) مهارة الكتابة :

تظل للكتابة أهميتها في عالم الأعمال، فكافة التعليمات والأوامر التي تسري في دنيا الأعمال لا يتم تداولها بشكل شفهي، وإنما لابد وأن تصاغ على شكل وثائق رسمية مكتوبة، لكي تكون واضحة لكافة المخاطَبين بها وملزمة لهم في آن واحد، وفي أغلب منظمات الأعمال يكون لزاماً على المدير التنفيذي أن يراجع بنفسه الكثير من الوثائق الرسمية الخاصة بالشركة مثل بيان السياسات الخاص بالشركة، وعروض الأعمال المقدمة إلى كبار العملاء، واتفاقات الأعمال مع العملاء وشركات الأعمال، والبيانات الصحفية التي تصدرها الشركة، والخطابات الموجهة إلى العملاء والمساهمين.

ومهارة الكتابة التي يجب أن تتوفر لدى المديرين التنفيذيين تتكون من جانبين: جانب شكلي وآخر موضوعي، أما الشكلي فيتصل بالاستخدام الجيد للغة ومراعاة القواعد النحوية واللغوية واختيار الألفاظ واضحة الدلالة التي لا تحتمل أكثر من تأويل، فمن غير اللائق أن تصدر الوثائق الرسمية عن الشركة بلغة ركيكة أو بها أخطاء لغوية

(نحوية أو إملائية)، وفي هذا الصدد يمكن للمدير أن يستعين في بعض الأحيان بمدقق لغوي لمراجعة وتصحيح الوثائق المكتوبة الخاصة بالشركة، أما الجانب الموضوعي في مهارة الكتابة، فيتصل بالمحتوى الذي تتم كتابته، فيجب أن تتم صياغته على نحو جيد، وأن يكون معبراً بشكل جيد عن أهداف إصداره، وأن يكون ثمة تناسق وتوافق بين أجزائه، بحيث لا يكون تناقض أو تعارض بين أحد أجزاء الوثيقة وجزءاً آخر منها، مما قد يوجد سوء فهم أو لبس لدى المخاطبين بهذه الوثيقة.

4) مهارة إدارة الاجتماعات :

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء، ومن خلال الاجتماعات أيضاً يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني **Brain Storming** التي يتم خلالها استطلاع الآراء وتلقي الاقتراحات انتهاءً بصياغة الخطط والاستراتيجيات لفترات مقبلة، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل وسيلة أساسية لإدارة العمل اليومي في الشركة، والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ المشروعات.

لذا لا بد أن تتوافر في المديرين التنفيذيين المقدرة على إدارة الاجتماعات على نحو جيد، سواء كانت هذه الاجتماعات مع العملاء أم الموردين أم فريق العمل بالشركة، ولا بد أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال محدد، ومدىً زمنياً متفق عليه مع أطراف الاجتماع، كما يجب أن تتم إدارة الاجتماع بشكل تتاح فيه الفرصة لمشاركة الجميع، بحيث لا يطغى أي منهم على حق الآخرين في التحدث، وأن يختتم الاجتماع بكلمة من المدير توجز ما اتفق عليه الحاضرون، ويقوم المدير التنفيذي بالإشراف على محضر الاجتماع الذي سيتم توزيعه على المشاركين، تعميماً لما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع على كافة الأفراد المعنيين.

ما هي الاتصالات

الاتصالات هي خدمة (اتصال) تقدم منتج (هاتف، جهاز فاكس) وكذلك خدمات إضافية كتركيب الخطوط، و العناية بالزبائن ، والصيانة ، ويرغب كثير من الناس في استخدام جهاز الهاتف أو الفاكس من أجل تطوير علاقاتهم مع الأصدقاء أو القيام بأعمال مشتركة.

إنّ الشكل الفيزيائي للهاتف مهم ولكن هذا الأمر فرضياً عديم الجدوى بدون خدمة الخط العامل، ويختلف تسويق المنتجات والخدمات نظراً للخصائص التي تميز الخدمة عن المنتج، فالخدمة غير ملموسة وغير قابلة للتلف حيث لا يمكن لمسها أو تخزينها للاستعمال في المستقبل، وهي تفاعل بين الشركة والزبون ولذلك فهما غير منفصلين أو متغيرين، وهذا يعني بأن الخدمة تنتج وتستهلك بنفس الوقت ويمكن أن يختلف رضى الزبون اعتماداً على الموظفين والمنتجات والخدمات. ومنها :-

- القيمة والكلفة والرضى: عندما تكون هناك منافسة في السوق، كيف يمكن للزبائن الاختيار بين الخدمات والشركات التي يتم التعامل معها ؟ يحدد الزبائن قيمة لتلك المنتجات أو الخدمات التي تحقق احتياجاتهم، وهناك أيضاً عامل جذب للشركات التي تقدم المنتجات والخدمات بكلفة مناسبة ، وفي قطاع الاتصالات حيث تتنوع المنتجات والخدمات من المهم تعرف الأشياء التي تناسب الزبائن وتسعيرها طبقا لذلك.
- التبادل والتعامل: يظهر التسويق من خلال هذين العملين، ويتضمن التبادل الحصول على المنتج أو الخدمة المرغوبة بعرض شيء له نفس القيمة بالمقابل، فمثلاً تقدم مؤسسة الاتصالات الهواتف والخدمة الهاتفية للزبون مقابل النقود ، ونظراً لأن التبادل حدث فإنه ينظر إليه كتعامل ويسجل على أساس ذلك وتتم المحاسبة مقابل ذلك بالنقود ، فهذه وحدة قياس التسويق والتي تثبت كمية الهواتف والخدمات التي تم تبادلها وبأي مبلغ من النقود.
- الأسواق: يمكن تعريف السوق على أنه مجموعة من الزبائن المحتملين الذين يتشاركون في احتياجات أو رغبات محددة ولديهم الرغبة في دفع النقود لتلبية تلك

الاحتياجات أو الرغبات، فحجم السوق المتوقع للخدمة أو المنتج يحدد حسب رغبة ومتوسط دخل الزبائن كما تمثل السوق المحتملة أولئك الزبائن الذين لديهم رغبة معلنة بامتلاك الهاتف، ففي مجال الاتصالات، يمثل المستوى المحدد للطلبات عدد الأفراد الذين قاموا بتعبئة النماذج للحصول على الخدمة ودفعوا عربوناً.

وإضافة إلى قوائم الانتظار، فإن هناك عدد كبير من الزبائن المحتملين الذين لم يتقدموا بطلبات بعد، ويجب أن تؤخذ الاحتياجات غير المعلن عنها بالاعتبار عند وضع وتطوير أية خطة تسويقية، فالاهتمام المعلن لامتلاك الهاتف لا يكفي لتعريف السوق، إذ يجب أن يتوفر لدى الزبائن المحتملين الدخل الكافي للدفع مقابل المنتجات والخدمات، لذا فإن السوق هو دالة لكل من الاهتمام والدخل، وتعتبر هذه الخصائص مهمة عند القيام بتحليل قاعدة الزبائن وعند تخطيط الاستراتيجية للوصول إلى المجموعة المستهدفة.

- إدارة التسويق: تعتبر إدارة التسويق عملية ديناميكية من التحليل والتخطيط والتنفيذ لما تقدمه المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، ويعتمد نجاح الإدارة التسويقية على مصداقية الناس ذوي العلاقة وعلى خطة العمل التي تم تحديدها، ويعتبر مزيج التسويق أحد أهم مواضيع إدارة التسويق، فمزيج التسويق هو متغيرات التسويق التي يستخدمها المدير لتحقيق الأهداف ويشمل ذلك ما يسمى المنتج (**Product**)أو الخدمة، السعر (**Price**)، والمكان (**Place**)، والترويج (**Promotion**).

- المنتج: يشمل المنتج و/ أو الخدمة الذي ستقدمه المؤسسة للسوق: ماذا ستقدم الشركة للزبائن؟ ما هي المنتجات؟ ما هي الخدمات؟ كما ذكر سابقاً فإن صناعة الاتصالات مزيج من المنتجات والخدمات مع أنها تعتبر خدمة في العادة.

- السعر: هو مبلغ النقود الذي يستطيع الزبون دفعة مقابل المنتجات والخدمات، ويبنى السعر على أساس الكلفة الحقيقية لإنتاج المنتج أو الخدمة بما في ذلك الوقت وأجور العاملين وكلفة المواد الداخلة في المنتج، فما هي الكلفة؟ وما هي أسعار المنتجات والخدمات المختلفة؟ وما هي هيكلية الاستهلاكات وكيف تؤثر على الأسعار المقدمة؟

- المكان: هو النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة لجعل المنتج أو الخدمة متاحاً للزبائن بسهولة، ويشمل ذلك التوسع وأماكن تواجد الخدمات.
- الترويج: ويعمل في اتجاهين: إيصال قيمة المنتجات والخدمات للزبائن وإقناعهم وحثهم على الشراء، ويشمل الترويج الاهتمام بالزبون والعلاقات العامة والمبيعات وصورة الشركة والإعلانات، ولعل دور مدير التسويق هو إيجاد مجموعة متغيرات مزيج التسويق وكذلك المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات ورغبات الزبائن.
- مفهوم التسويق: يمكن أن يعرف مفهوم التسويق بأنه المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة والحصول على الرضى المرغوب بفعالية وكفاءة أكثر من المنافسين، وهناك عنصران هامان في هذه الفلسفة وهما أن على المؤسسة أن تضع أهدافاً واقعية للوصول إلى زبائنها، وأن عليها تحقيق ذلك بشكل أفضل من منافسيها، والمنافسة في الاتصالات تشمل الخدمة البريدية والهواتف الخلوية والإنترنت والبريد الإلكتروني وكافة وسائل الاتصالات الأخرى، وهناك أربعة عوامل تحدد مفهوم التسويق هي: التركيز على السوق، التوجه نحو الزبون، التسويق المتناسق، والربحية.
- التركيز على السوق: ويشمل ذلك تحديد خصائص السوق من أجل تركيز أفضل لتلبية الاحتياجات، ويعني التركيز على السوق، تحديد حجم السوق وتحليل البيئة التسويقية ومجموعات الزبائن المستهدفة التي تستطيع المؤسسة خدمتهم بطريقة أفضل. فمثلاً: عند تسويق الاتصالات فإن التركيز على السوق يعني بأن المؤسسة لا تستطيع أن تقدم كل شيء لكل زبون، وأن على مؤسسات الاتصالات التركيز على مجموعات من الزبائن (الشرائح) تكون قادرة على شراء المنتجات والخدمات.
- التوجه نحو الزبون: هذا هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق، فالتوجه نحو الزبون يعني أن تستثمر الشركة وقتاً لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة، حتى لا يتسربوا إلى منافسين آخرين، ويعني هذا بأن على المؤسسة أن تذهب أبعد من توقعات الزبون وتركز على جعل الزبون مسروراً، فإذا كان الزبون مسروراً من

المنتج أو الخدمة المقدمة فإنه سيخبر عدداً محدوداً من الناس بذلك، ولكن إذا كان الزبون مستاء فإنه سيشتكي إلى عدد كبير من الناس، ويمكن أن تؤدي هذه الدعاية السيئة إلى الإضرار بالشركة، فإرضاء الزبون مؤشر جيد للفوائد المستقبلية للشركة ويجب تشجيع التغذية العكسية من الزبائن من أجل المحافظة على مستوى الرضى لديهم.

- التسويق المتناسق: ويعني بأن الأفكار والمجهودات التسويقية يجب أن تشمل كافة دوائر المؤسسة ويجب أن تحظى بالدعم الكامل من مستويات الإدارة العليا لضمان نجاحها، كما ينبغي توافر فهم واضح لدى الدوائر للأهداف المؤسسية وتطبيق فلسفة التوجه نحو الزبون، يشمل هذا التنسيق التسويق الداخلي والذي يعني المكافأة والتدريب وحفز الموظفين للعمل معاً لخدمة الزبون.
- الربحية: يجب على قطاع الاتصالات التركيز على تحقيق الربحية، وليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط، ولكن النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، وتكون النتيجة تحسن في الربحية وتوسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد.

الطرائق التي تتبع لكسب ثقة الجمهور العلاقات العامة

أ. رأي الجمهور في حقل العلاقات العامة

إن رأي الجمهور هو عبارة عما يعتقده الفرد أو مجموعة من الأفراد إزاء فرد آخر أو مجموعة من الأفراد أو شيء من الأشياء، وهذا الرأي إما أن يكون فردياً أو جماعياً.

ب. الرأي الفردي

إن المؤثرات المادية والمعنوية التي يخضع لها الفرد في حياته من شأنها أن تؤثر في مواقفه الشخصية وتحددها، ولعل أهم العوامل التي تؤثر في تكوين الرأي الفردي وتجسيده هي

ج. التفاعلات والدوافع النفسية

لا يمكن تجاهل الدور الذي يلعبه هذا العامل في تكوين مواقف الفرد وتجسيد آرائه إزاء الأشخاص الذين يتعامل معهم، أو اتجاه الأمور التي يواجهها في حياته فالإحساس البديهي الذي يشعر به الفرد وللوهلة الأولى أمام أحد الأشخاص، ولا يمكن أن يكون عليه ذلك الإحساس من انفتاح أو إحجام، ومن اطمئنان أوتخوف، يؤثر إلى حد ما في طبيعة ومستقبل العلاقة التي يمكن أن تنشأ بينهما

د. العادات والتقاليد

إن للتقاليد الموروثة والعادات المكتسبة تأثيرها الفعال على تحديد مواقف الفرد وتصرفاته وبالتالي تكوين رأيه، ولذلك كان لا بد من التأكيد على ضرورة أخذ التقاليد والعادات بعين الاعتبار عند دراسة الرأي الفردي ومحاولة تحديده أو تحليله

هـ. الثقافة المكتسبة

إن الثقافة لها تأثيرها الأكيد في تكوين رأي الفرد وتجسيده، فالتربية والتعليم والخبرة، كلها أمور لها تأثير لا يمكن غض الطرف في بلورة إمكانيات الفرد وطاقاته الفكرية لاستيعاب وضع من الأوضاع وتكوين رأي بشأنه

و. الوعي والمعرفة

إن توعية الفرد وإعلامه بواقع الأمور إزاء حالة أو قضية، من شأنه أن يؤثر على تكوين رأيه بصدده، اومن الطبيعي أن يتباين رأي من يتم تنويره بالحقيقة وإعلامه . بتفاصيلها عن موقف ورأي من كان جاهلاً لتلك الحقيقة ووقائعها

ز. الرأي الجماعي

الجماعة هي مجموعة من الأشخاص المترابطين فيما بينهم، والذين يمكن تمييزهم عن الأشخاص الآخرين بالروابط الاجتماعية الإيجابية المتكاملة والرأي الجماعي ينبع انطلاقاً من رأي الفرد، ويتجسد من خلال تفاعل الفرد داخل الجماعة متأثراً بعوامل التقليد والتجاوب والمطابقة والتسهيلات الاجتماعية، كما يتبلور تحت تأثير عامل الريادة، الذي أجمع الباحثون على خطورة وقعه وفعاليته في إطار الجماعات ومن أبرز العوامل المؤثرة في تكوين الرأي الجماعي:

1) **عامل التقليد**

يتأثر الفرد بغيره من أفراد الجماعة بشكل واضح، عندما يقلده، أي عندما يردد رأساً وبنفس الكيفية تصرفات الشخص الذي يكون بجواره فالتقليد عندما يقع يمكن أن يفهم على أساس إعتباره طريقه لبلوغ غاية ما، وأنه وقع بعامل أهمية العمل الذي تم تقليده أو مكانة الشخص الذي قام به في الأساس، أو لأن المقلّد يشكل حلاً ملائماً للمشكلة العارضة

2) **عامل التجاوب أو الإيحاء**

يصعب إلى حد كبير التمييز بين التقليد والتجاوب ولكن هذا لا يمنع وجود الفرق والاختلاف بينهما ويمكن القول بعدم صواب إرجاع معظم الحالات التي يظهر بها الفرد في علاقته بالجماعة إلى التجاوب أو الإيحاء، وهذا العامل لا يخرج عن كونه دلالة على مظاهر القبول الحر في لمعطيات قدمت للفرد من شخص يتميز بالتفوق والتقدير

3) **عامل المطابقة**

إن عامل المطابقة هو من الأمور التي يسهل ملاحظتها عند دراسة علاقة الفرد بالجماعة فالميل إلى المطابقة أو الموافقة يشكل إحدى النتائج المتحصلة من وجود الجماعة فمثلاً: برهن أحد الباحثين أن موقف الطلاب الذين يأتون من شمالي الولايات المتحدة إلى جامعات الجنوب يتحول بالنسبة لقضايا العبيد إلى مطابقة موقف طلاب الجنوب في القضية المذكورة ومن هذا يتضح مدى التأثير الذي تمارسه الجماعة من خلال علاقة المطابقة على تكوين الرأي الجماعي وتجسيده

4) **عامل الريادة**

إن للريادة تأثيرها الفعال في حياة الجماعة وتحركها، ولن يكون من المبالغة في شيء، إن نرجع إلى حد كبير المواقف التي تتخذها الجماعة والآراء التي تسود من خلالها إلى الريادة الناشطة في إطارها

5) **كيف تكسب رأي الجمهور**

إن الباحث في أمر العلاقات العامةيعتمد بعض المبادئ الأساسية التي توصل إلى اكتشافها العاملين في حقول العلوم الإنسانية حول طبيعة رأي الجمهور أي حول مواقف وتصرفات الفرد والجماعة

ويمكن القول بأن النجاح في كسب رأي الجمهور وإقامةعلاقات الثقة معه يتوقف بالدرجة الأولى على احترام مصالحه وإعلامه بالحقيقة المجردة وبواقع الأمور

6) **احترام مصالح الجمهور**

إن وجود العلاقات بين الإدارة وجمهورها، يؤدي بصورةمنطقيةوسليمة إلى الاستنتاج بوجود المصالح الخاصة بكل من الجمهوروالإدارة وينبغي على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق مصالحها من خلال تحقيقهالمصالح الجمهور، والإدارة لن تستطيع أن تؤمن مصالحها .

من غير هذا الطريق؛ إذ أنابستمرار المؤسسة وازدهارها، ورواج منتجاتها، باعتبارها من الأمور التيتتصلمباشرة بمصلحتها لا يتحقق إذا لم تراع تلك المؤسسة المصالح الخاصة بكل مستخدم يعملفي إطارها، ومستهلك يهتم بما تقوم بإنتاجه من سلع أو تقدمه من خدمات

7) **إعلام الجمهور**

مما لا شك فيه أن إعلام الجمهور بعناصر الحقيقة فيكل ما يعودلمصالحه وشؤونه، يعتبر من الأمور الأساسيةالتي يقتضي تحقيقها لأن تلك العناصر هيالتي تكوّن رأيه وما يفكر به إزاء ما يتصل بمصالحه وأوضاعه ولا يكفي أنتلتزم الإدارة باعتماد الإعلام وسيلة لتنويرالجمهور وتعتمد إطلاقه بمعزل عنالضوابط والشروط التي تقتضيها فعاليته وجدواه، لا بد من وجود بعض الشروط التييتوجب توافرها لكي يأتيإعلام الجمهور فعالاً يحقق أهدافه ويمكن إيجاز تلكالشروط على الشكل الآتي

أ. أن يقوم الإعلام على الأمور التي تهمالجمهور

ب. أن يكون الإعلام في شكله وأساسه متوافقاً مع مستوى عقلية الجمهور وعاداته وتقاليده

ج. أن يتم تنفيذ الإعلام في الوقت الملائم

د. أن يقابله وبنفس القدر من الأهمية إعلام الإدارة عن الجمهور

فن التعامل مع مديرك

الخطوة الأولى: كن في المكتب قبل مديرك دائماً

الحكمة التقليدية: يجب عليك التبكير لأن التأخر خمس دقائق و حسب سيرسم لك صورة المهمل لدى مديرك

لماذا هي غير صحيحة، في عصر التوقيت المرن، و أساليب التواصل و التراسل المتطوّرة فإن المديرين المعاصرين أصبح اهتمامهم بإنجاز العمل أشدّ من اهتمامهم بوجود الموظّف خلف مكتبه في الأوقات المحدّدة

احرص على جعل مديرك يدرك أنك تبذل مزيداً من الوقت لأجل العمل في منزلك أو في الطريق و ذلك من خلال إجابتك السريعة على رسائله عبر الوسائط المختلفة، و من خلال الإشارة إلى بذلك للوقت الإضافي حينما تفعل ذلك. مثلاً: "اضطررتُ للعمل على هذا التقرير في عطلتي الأسبوعية، و لكنني واثق من موافقتك على أنه يستحق هذا الجهد الإضافي .

الخطوة الثانية:- انتظر الإذن قبل طرح القضايا الشائكة و الأخبار السيئة

الحكمة التقليدية: ينبغي أن يكون مديرك في مزاج جيد عندما تعرض عليه الأخبار السيئة

لماذا هي غير صحيحة، بفضل وسائط الاتصال السريعة من إيميل و هاتف جوال و غير ذلك صارت الأخبار تنتقل بسرعة لم يتخيّلها أحد من قبل، إذا لم تنقل الأخبار السيئة إلى مديرك فإنها ستصل إليه حتماً عن طريق أحد آخر و عندئذٍ قد يبدو المتأخر في نقل النبأ مراوغاً أو بليداً أو كلاهما "

انقل الأخبار السيئة واحرص على مرافقتها بأخبار جيدة عمّا تفعله لإصلاح الموقف أو تخفيف الخسائر أو منع التكرار و استخلاص المعلومات و الدروس

مثلاً: "لقد فشلت عملية البيع لزبوننا الفلاني، و لذلك فإننا نطلق الآن حملة مبيعات سريعة لتعويض نقص العوائد من خلال عملاء آخرين

✤ الخطوة الثالثة: عليك أن العمل على جعل رئيسك أكثر شعبيةً لدى فريقك

الحكمة التقليدية: إن رئيسك سوف يشعر بالامتنان لك و يقدّر جهودك المبذولة من أجل رفع معنويات الفريق وتحسين العمل المشترك "

لماذا هي غير صحيحة، إذا كان رئيسك عسير الهضم و صعب القبول لدى الناس فليس بيدك الكثير لتعمله في سبيل تغيير صورته لديهم. و إذا أصررت على ذلك فأنت تخوض معركةً خاسرةً و غير مبرّرة

عندما يجتمع الطهاة خلف مكاتبهم و تسيل دموع الشكوى و هم يقشّرون بصل المساوئ المرتكبة في حقّهم و تفوح رائحة لحم المدير المحترق اهرب من حفلة الغيبة فوراً "

و بدلاً من الدخول في خصامات عديمة الجدوى مع الناس و محاولة تلميع صورة المدير و تغيير الحقائق فإن الخدمة لحقيقية التي تقدّمها لمديرك هي أن تتحدّث بمحاسنه و تشير إلى فضله حيثما يستحق ذلك

مثلاً: "نعم، إن مديرنا يبالغ في الغضب و الثورة أحياناً، و لكن ذلك يحدث أيضاً عندما يدافع عن مصالحنا أمام لجنة الميزانية

و هكذا عندما تنتقل الأخبار إلى مديرك —و لا بد من أن تنتقل!— فإن المدير سيرى فيك حليفاً جيداً يستحق المساندة، أو على الأقل سيعلم أنك موظف مؤتمن جاد ينبغي اللجوء إليه في قضايا العمل المهمّة

✤ الخطوة الرابعة: لا تسمح بوصول مديرك إلى أتباعك و لا بوصول أتباعك إلى مديرك

الحكمة التقليدية: إذا كان رئيسك يتحدث مباشرةً مع تابعيك، فسوف يذاع الكثير من المعلومات التي تفضّل الحفاظ عليها سرية أو في نطاق محدود تسيطر عليه "

لماذا هي خرافة، لأن محاولة السيطرة على تدفق المعلومات داخل شركات اليوم الشديدة التعقيد و المليوءة بالعلاقات و المصالح والصلات المباشرة و غير المباشرة الخفية و الظاهرة، و المزوّدة بوسائل الاتصال و المعرفة الحديثة هي أمرٌ مستحيل أو ضعيف الجدوى "

استخدم قابلية النفاذ وسهولة التواصل لمصلحتك. بدلاً من محاولة تقييد أتباعك أو تكميمهم ابذل جهدك في جعلهم قنواتٍ إضافية تعزّز الرسالة التي ترسلها لرئيسك

- **الخطوة الخامسة: اقمع مشاعرك، لا تقل شيئاً لمديرك و أنت غضبان**

الحكمة التقليدية: إذا تحدثت مع مديرك و داخلك يغلي من الغضب فربما تتفوّه بما تندم عليه لاحقاً

لماذا هي خرافة، أنت لست حجراً و لا آلة. و المشكلة الحقيقة هي ليست في مشاعرك و إنما في طريقة التعبير عنها

أنماط الاتصال الفعال

إن تحقيق الاتصال الناجح يعتمد بالدرجة الأولى على نمط الاتصال المناسب المستخدم للموقف وقدرة الإداري الناجح تتحدد على اختيار ذلك النمط المناسب من الاتصال الناجح مثل الاتصال في اتجاهين بين طرفي علاقة تبادلية ملتزمة بهدف التفاعل ويوضح النموذج التالي العناصر الأساسية في نموذج الاتصال البين شخصي .

- **أولا: الاتصال البين شخصي المباشر**

عوامل نموذج الاتصال هي

1. البيئة : فهي تؤثر على فعالية الاتصال أثناء حالتي الإرسال أو الإستقبال
2. المرسل عادة ما يكون الشخص مرسلاً ومستقبلاً في آن واحد أثناء عملية الاتصال الطويل الأمد
3. المستقبل: يقوم المستقبل بدور المتلقي للرسالة وبمجرد أن تصله التغذية الراجعة يتحول الى مرسل
4. الرسالة: هي الفكرة أو المفهوم الذي يرغب مدير المدرسة في إرساله
5. التشفير: يحدث هذا (الترميز) عندما يقوم المرسل بإرسال الرسالة إلى المستقبل بصورة يمكن أن يفهمها على هيئة (لغة، رموز، إيماءات، إلخ) وإذا فشل المستقبل في فك تشفير الرسالة ممكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الفهم
6. إعادة التشفير عندما يحول المستقبل الرسالة التي تلقاها إلى أفكار مألوفة لديه تمكنه من فهمها ونجاح هذه المرحلة مرتبطة بالنجاح في المرحلة السابقة لها

7. التغذية الراجعة: وهي مهمة لإشعار المرسل أن رسالته قد أدت غرضها لدى المستقبل وهي مرحة هامة من مراحل الاتصال ذو الإتجاهين

8. الترشيح أو التنقية: هي من العوامل التي تؤثر في الرسالة ويؤثر فيها اتجاهات واهتمامات وتوقعات واتجاهات والمستوى التعليمي والمعتقدات والقيم لدى الشخصين طرفي الاتصال

9. الضوضاء ونعني بها هي العوامل النفسية أو الفسيولوجية أو بيئة مثل الخصائص الجسمانية والقدرة على التركيز، ووضوح الرسالة، وهذه تعمل كلها متداخلة مع الاستقبال الدقيق للرسالة

ويعد الاتصال البين شخصي المباشر من أخطر أنواع الاتصالات لأنها لحظية ومباشرة وتحتاج الى جهد مضاعف من الإداري الناجح في استخدام مهارة الاتصال الناجح وبفعالية لاجتياز الموقف بإيجابية

ثانيا: الاتصال الكتابي

ويتميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة لإختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها، وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها والإداري الناجح يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي الناجح وذلك لأن 30٪ من عمله تعتمد على أعمال كتابية مثل كتابة الخطابات الرسمية والتقارير، والمذكرات، والمحاضرات، والجلسات، والتعامل مع البريد الالكتروني والفاكس، وأيا كان نوع ذلك الاتصال أن يتوافر فيه عنصرين الوضوح لكل من الكاتب والقارئ القدرة على توصيل المعلومات المراد إرسالها وتعتبر التقارير القصيرة من أهم أنواع الاتصال الكتابي ومن مميزات التقارير الناجحة - نظم التقرير باستخدام رؤوس الموضوعات، بحيث أن يكون التقرير مختصر وواضحاً ومفهوماً، واستخدام الرسومات إذا أمكن ذلك، وإعادة كتابة التقرير من 2- 3 مرات التقرير النهائي يجب أن تتوافر فيه: (التأثير البصري – تناسب الفقرات - الوضوح – السلاسة).

ثالثا: الاتصال الشفهي

يقول دوسكو دروموند :" لو قدر على أن أفقد كلمواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بواحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هيالقدرةعلى التحدث ، لأنني من خلالها سأستيطع أن أستعيد البقية بسرعة " وتعتبرالخطابة كأداة من أدوات الاتصال الشفهي فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أواستمالتهم ، فالخطابة علم ذو قواعد وأصول وأساليب لابد من تعلمها ثم التدريب عليهامع امتلاك المقدرة النفسية والموهبة الإلهية المعززة له فهي ترتكز على أمرينأساسيين هما: العلم والموهبة، وهي تحتاج إلى تمرس لأنها توجه إلى الطرف الآخرمباشرة والأصل فيها الارتجال مع سبق الإعداد ومن صفات الخطيب الجيد الذي يجيد الإلتزام بالقواعد الستة التالية

- أنهم يعرفون متى يتحدثون ومتى يتوقفون
- يستخدمون عدة أشياء تهم الآخرين
- يستخدمون اللغة اليومية السهلة
- يتحدثون دون تفاخر
- يشيرون إشارات طبيعية
- يحافظون على التواصل بالعين .

وعلى مستخدم مهارةالإتصال الشفوي أن يمتلك القدرة على .

- التحدث بوضوح واختصار
- استخدم وسائل إزالة التشويش عنالمستمع مثل .
- لا تبدأفي الفكرة الجديدة قبل الانتهاء من الأولى
- اصمت بين الحين والآخر
- اختصر جملك فيالمحادثة
- تخيل فكرتككأنها قيد قبل أن تتحدث
- تخيل كلماتك على شاشة في عقلك قبل أن تنطبق بها
- ضع المعلومات الهامة في بداية ونهايةالجمل
- كن بطيئا فيمحادثتك لتسمح لنفسك بالتفكير أثناء ذلك.

هذا بالنسبة للاتصال المباشر الغير معد له أما النوع الثاني مرة الاتصال الشفهي فهي الخطبة ، وهي الاتصال الذي سبقه إعداد ومسبق وقد ذكرنا بعضا من مهارات الخطابة في معرض حديثنا السابق

رابعاً : الاتصال بأسلوب العرض التقديمي:

يرى بعض الأخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع أن عملية القيام بالعروض التقديمية تعتبر من الأشياء المخيفة بالنسبة للأفراد والإداريين وبالرغم من ذلك إلا أنها أسلوب وواجب وظيفي مهم يحتاج إليه الإدراي الناجح ولإتقان ذلك عليه أن .

- يقدم عرضه بشكل مثير
- يكون عرضاً معلوماتي
- يتحدث بطريقة أكثر اقناع
- يستخدم الوقت بفاعلية

وهذه بعض المقترحات لتقديم العروض بطريقة ناجحة:.

1. كن هادئاً ورحب بالحاضرين قبل بداية العرض
2. قدم لهم نفسك بثقة واقتدار ووضح لهمْ طريقة في العرض
3. وضح لهم طريقة عرض الأسئلة
4. احرص على تنفيذ خطة العرض خطوة بخطوة .
5. ابدأ العرض بتقديم نقطة مثيرة تشد الانتباه
6. سل أسئلة طنانة من حين لآخر
7. عند تقديم أسئلة للحاضرين ركز على الذين يبدروه إيجابيه واضحة تجاه موضوع العرض تستطيع أن تتجنب الأشخاص العداونيون من خلال .

أ. أن لا تكون دفاعيا لا تندمج معه في جدال لفظي قدم حقائق لا آراء عرض آراء أخرى بديلة

ب. اجعل عرضك قصيراً ومركزاً على النقاط الرئيسية

ج. لا تقرأ مادة العرض كلمة بكلمة بل دع الحاضرين يفعلون ذلك

د. وقم أنت بدور الربط بين الشرائح

هـ. احتفظ بالتواصل البصري مع الجمهور انظر الى كل فرد منهم من 3- 5 ثوان
و. لا تعط ظهرك للحاضرين
ز. احتفظ بإنتباه الآخرين من خلال التنوع في سرعة العرض
ح. التنوع في أسلوبالعمل تغيير نغمة الصوت استخدام التعبيرات الجسدية الإيماءات .
ط. تحرك على قاعة العرض واقترب كلما أمكن ذلك من الحاضرين، ويمكن تلخيص أنماط الاتصال الفعال كالتالي

1. **الاتصال الشخصي (الفردي)** ، وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين وهوأكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو نوعان .

أ- مباشر: ويتم مواجهة حيث أن المرسل والمستقبل ،يكونان في المكان نفسه والاتصال يتم وجهاً لوجه ، حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشرمن المستقبل ويمكن أن يصبح مستقبلاً ويعود ويصبح مرسلاً

ب- غير مباشر: ويتم عن طريق الهاتف أو المراسلةأو التخاطب بالحاسوب وفيه تكون التغذية الراجعة متأخرة أو تكاد تكونمعدومة

2. **الاتصالالجماعي:** هو اتصال يتم ما بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه وهممتعارفون فيما بينهم

3. **الاتصال الجماهيري :** وهو اتصال يتم ما بين شخص، وأعداد كبيرة قد تصل إلىالمئات أو الألوف، ويكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين ولكن المرسل لا يعرفالمستقبلين ولا يكونون في نفس المكان مثل ما يحدث في وسائل الإعلام: مثل التلفاز ـأو المذياع والصحافة وبذلك يمكن تلخيص قنوات الاتصال كالتالي:

أ. الوسائل المكتوبة : كالكتب بأنواعها وتخصصاتهاالمختلفة ووسائل الإعلام المقروءة

ب. الوسائل الشفوية المباشرة: أي الكلام والحديثالمباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة أو الحديث المباشر أو الخطبة أو العروضالتقديمية

ج. الوسائلالإلكترونية: تشتمل على المحطات الطرفية للحواسب والفاكسميلي والبريد الالكتروني والفيديوتكس والانترنت .

معوقات الاتصال الناجح .

1. تتأثر عملية الاتصال بعاملين هما : العامل الفيزيائي، والعامل النفسي، ومن الأمثلة على العامل الفيزيائي: الحرارة ، والبرودة ، والصوت، والإضاءة وهذه يمكن التغلب عليها أما العوامل النفسية الخارجية
2. المعتقدات إي أن يشعر المستقبل بأن الحقائق والمفاهيم ذات دلالات يصعب عليه فهمها ، أو يشعر بأن المدلولات خاطئة لديه
3. عدم الاهتمام: أن يكون المستقبل غير مهتم بالرسالة أو تكون أهداف الرسالة غير واضحة
4. أحلام اليقظة : أي أن يكون المستقبل في أثناء نقل الرسالة يفكر في أشياء ليس لها علاقة بالرسالة
5. الالتباس: قد يقع المستقبل في التباس بين المفاهيم والمصطلحات الحديثة التي تقدم له والمصطلحات القديمة الشبيهة لها
6. عدم الراحة : أي أن المستقبل غير مرتاح في جلسته أو العوامل البيئية الأخرى غير مريحة بالنسبة له
7. صعوبة المادة المقدمة وعدم ارتباطها باحتياجات المستقبل اليومية
8. اختيار قناة الإتصال أو الوسيلة الغير مناسبة لتوصيل الرسالة
9. التشويش الميكانيكي أو الآلي، والتشويش الدلالي الناتج عن سوء الفهم من قبل المستقبل .

وعلى الإداري الناجح أن يعمل على التقليل من تلك المعوقات .

- عدم التآلف مع التكنولوجيا كعدم المعرفة بعمليات نقل الرسالة مثل البريد الالكتروني أو الفاكسميلي .. الخ
- الأفكار المسبقة : كأن يتجنب الإداري الاستماع إلى الطرف الآخر ويقطع عليه حديثه معتمداً على معلومات مسبقة عن الموضوع لديه ومحتمل أن تكون خاطئة

- العاطفة: كأن يكون إحدى الطرفين متأجج في عواطفه وانفعالاته كأن يكون غاضباً أو قلقاً أو مجهداً نفسياً
- تقويم الراسل: يحدث ذلك عندما يركز الإداري على تكون رأي معين عن الطرف الآخر مما يعيق قدرته عن الحياد تجاه تفسير الرسالة .
- الإضطرابات: وتأتي عندما يركز أحد الطرفين جهده الواعي على تنقية العوامل التي قد تشوه الرسالة المستقبلة مما يزيد من اضطرابه
- دلالة الألفاظ: كتعدد المعاني في مدلولات الكلمات أو استخدام مصطلحات أجنبية بلغة غير مفهومة للطرف الآخر
- عدم الاتساق بين الإتصال اللفظي وغير اللفظي: وذلك باستخدام إشارات أو إيماءات غير لفظية التي قد تعطي رسالة مزدوجة.

إذا يمكن تلخيص معوقات الاتصال الناجح بالخلل المتواجد في عناصر عملية الإتصال مجتمعة أو إحداها دون الآخر مثل عنصر الرسالة إذ قد تكون غير مكتملة أو غامضة أو مشوشه، كذلك محسنات الرسالة فإذا ما زادت عن الحد المطلوب تحولت إلى مصدر تشويش سوء اختيار قناة التوصيل، الإخفاق في عملية استلام الرسالة من المستقبل، إساءة فهم الرسالة مما يعني أنها تصل قاصرة أو مبتورة

الفصل الرابع

الرأي العام والاعلام في العلاقات العامة

الرأي العام والاعلام

• أولاً: الرأي العام

تاريخ الرأي العام

الرأي العام، كقيمة لم تعرف بعد كل مناقبها، فلولا الرأي العام لما كان قد عرفت الجوانب المشرقة من التاريخ العربي والإسلامي والعالمي، ولما كان قد تم التعرف على أبطال التاريخ الحقيقيين، فالرأي العام الذي يراكم آراؤه وانطباعاته وأحكامه على الوقائع والأشخاص من جيل إلى جيل، هو الذي حفظ تراث الثورات العظيمة وتفاصيلها، وكان دائماً هناك سر إلهي يحرك شرائح من الناس كي لا ينسوا حقيقة ما حدث، كما كانت هناك دوماً قوة معنوية تتصدى لمحاولات التجاهل أو التشويه، إذ بقيت مساحات الرأي العام أكبر من الرقع الأرضية التي يتحرك عليها مناوئيه.

وهذه الصلة القوية بين الرأي العام والتاريخ، هي التي جعلت الأخير يعتمد في حفظ ذخيرته لدى أناسه، صحيح أن جهودا إعلامية كبيرة قد ضاعت أو ضيّعت في العصر الراهن، لكن من المقر أن هناك تفهماً يفيد أن السياسة السلبية تقف وراء كل حالة مخفقة، فهناك حصار أعلامي داخل المادة الإعلامية المعروضة ذاتها أحياناً، خصوصاً وأن تمييز الخبر الإعلامي المصداق عن الخبر المفتعل هي عملية مرهقة على المواطنين العاديين، الذين يصعب عليهم متابعة الأمور الإعلامية المتوالية أول بأول.

وإذا كان اصطياد الخبر الإعلامي الممكن أن يتداوله الرأي العام هو مدار الغاية التي لا يصرح بها عادة، فإن الممارسة السياسية اللاحقة تأتي دائماً لتفضح كل شيء من حيث ما أرادت التستر عليه بالأمس، ومن خلال هذا الخضم الإعلامي المتلاطم تبقى صورة التاريخ بكل عنفوانه وميزان عدله، من بين كل الصور الأكثر لمعاناً في سماء الحقيقة، فمنذ زهاء أكثر من عقد من السنين، كان الكاتب الصحفي الألماني (جنتر فارلاف) قد أصدر كتابه المعنون (العقل التركي) بعد أن كلفه ذلك إلى مجازفة التنكر في ارتداء زي عامل تركي، ولاستئناس كامل دوره ليبدو عاملاً حقيقياً فقد عاش بين جموع العمال الأتراك المتواجدين في ألمانيا الغربية لأشهر غير قليلة، بحيث استطاع أن يعيش تفاصيل حياتهم المأساوية، حتى كاد أن يصبح حقيقة كواحد منهم، وكان ذلك

شعوره الشخصي دون أية رتوش، والكتاب في خلاصته جاء ليمثل إدانة صارخة من داخل المجتمع الألماني ضد العنصرية الألمانية الجديدة المعادية للمسلمين والعرب.

تعريف الرأي العام

الرأي العام هو تعبير الجماعة او المجتمع او الجمهور العام عن رأيه ومشاعره وافكاره ومعتقداته واتجاهاته في وقت معين بالنسبة لموضوع يخصه او قضية تهمه او مشكلة تؤرقه وهو القوة الحقيقية في المجتمع والحكم الذي تصدره الجماهير على عمل او حادثة او نشاط في المجال الداخلي او الخارجي المحلي او العالمي، وكذلك التعبير عن وجهة نظر الجماعة وعن اجتماع كلمة الجماهير وصوت الجماهير وارادة الشعب.

والرأي العام هو مجموعة الاراء التي يعبرعنها افراد الجماعة اما من تلقاء انفسهم او بناء على دعوة توجه اليهم تعبيراً مؤيداً او معارضاً لحالة محددة او شخص معين او اقتراح خاص ما يترتب عليه احتمال القيام بسلوك مباشر او غير مباشر، وكذلك هو محصلة اراء افراد الجماعة ويمثل صورة من صور السلوك الجماعي تمخضت عن تفاعل واخذ وعطاء بين افراد الجماعة وبين الجماعة والجماعات الاخرى والرأي العام كنتاج جماعي يمثل الجماعة كلها معبأة للسلوك والعمل فيما يتصل بموضوع الراي العام.

او هو تعبير يقصد به عملية رصد آراء الناس في مجتمع، أو قطر ما حول مسائل خلافية عامة، مثل الآراء، والمعتقدات، ويمكن القول على سبيل المثال، بأن قضية التعاون بين الأمم في إطار المنظمات الدولية، والصيغ التي يمكن أن تتخذها، أمر يمكن أن تتباين حوله الآراء، بينما لا يمكن أن يعد دوران الأرض حول الشمس، مسألة قابلة للاختلاف لأنها حقيقة لا يرقى إليها الشك.

اسئلة كثيرة لدور ومكانة الرأي العام:

- ما هو دور الرأي العام في صياغة القوانين و صناعة القرار ؟
- ما هو دور الرأي العام في إتخاذ القرار ؟
- هل دوره ينحصر في صناعة القرار ؟
- هل الرأي العام من المصادر الاساسية للتشريع اولصياغة القوانين او القرارات ؟
- هل هناك رأي عام واقعي واخر ظاهري ؟

- هل هناك رأي عام سليم واخر سقيم ؟
- ما هي سمات الرأي العام ؟
- ما هي محددات التأثير بالرأي العام و التأثير فيه ؟

أهمية الرأي العام في العلاقات العامة

لم يعد العالم المعاصر يتكون من مجتمعات صغيرة منعزلة لا شأن لأحدهما بالآخر، فالهموم والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تجمع بين سكان الكرة الأرضية، حيث تلعب وسائل الإعلام العصرية دوراً بارزاً في كل ذلك، فهي الصوت الصارخ المعبر عن هذه المشكلات، والمحرك لضمير الإنسانية والمكون للرأي العام، الذي غدا قوة مؤثرة في الحياة اليومية للعالم خلال دوره في صنع القرارات ووضع القوانين وإلغائها،

فبرامج الغوث، والتعاطف الدولي، والتنادي للوقاية من الكوارث البيئية، والتفجيرات النووية، وأشكال الحوار في المؤتمرات الدولية، وشتى التكتلات، ودعوات السلام، وحقوق الإنسان، والتجمع من أجل تنظيم الانتفاع بالموارد الموجودة في البحر والفضاء، كلها تدين بوجودها إلى انتشار شبكات الاتصال السلكية واللاسلكية، وخاصة الفضائية منها ووصلها من أطراف الكرة الأرضية وصلاً حقيقياً يلغي المسافات ويلغي فوارق الزمن، ويشيع التعارف بين الشعوب والأمم، هذا التعارف الذي يخلق شعوراً بتماثل بني البشر، ولكن في الوقت نفسه يولد لدى البعض شعوراً بالاختلاف. وخاصةً في وقتنا الحاضر، نتيجةً للتطور الكبير الذي حصل في مجال تكنولوجيا الإعلام، التي وضعت الإنسان المعاصر أمام إشكاليات مستجدة، لا يكاد يخرج من واحدة منها حتى يقع في دائرة أخرى، مثل إشكالية التوازن والتصدع، الحرية والاغتراب، المواطنة والعالمية ...الخ.

وبرزت في أعقاب الحرب العالمية الثانية عدة عوامل تؤكد كلها على أهمية الرأي العام وأثره على العلاقات بين الدول، كاشتداد الصراع الأيديولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي السابق، والذي عبر عنه (بالحرب الباردة)، والصراع العربي الصهيوني، والاعتداءات الإسرائيلية المتكررة على الأراضي العربية،

وظهور الدول النامية وتزايد دورها على الساحة الدولية عبر منظمة دول عدم الانحياز، وساعد على ذلك تزايد نسبة التعليم في أغلب دول العالم وخاصةً في الدول المتحررة من نير الاستعمار، والتطور العلمي والتكنولوجي الهائل في وسائل الإعلام، الذي حول العالم كله إلى قرية إعلامية صغيرة.

خصائص الرأي العام

1. وجود قضية معينة تتطلب إبداء الرأي اتجاهها، أيا كانت هذه القضية، عامة أو خاصة، ليدور الرأي العام حولها، ولتكون أساسا وجوده، ويشترط في هذه القضية أن تكون موجودة، في بيئة الجماعة ومتصلة بمصالحها، وأن تخلق حالة تأزم فعلية لها.
2. الرأي العام يفترض وجود "جماعة ما"، قد تكون هذه الجماعة هي كافة أفراد المجتمع فيكون رأي عاما للمجتمع، وقد تكون جماعة جزئية تمثل قطاعا محددا أو عدة قطاعات من المواطنين فيكون "رأي عاما خاصا".
3. وجود رأي للجماعة اتجاه تلك القضية سواء بالقبول أو الرفض، والذي يفصح عنه شفاهة أو كتابة، فالرأي العام يفترض عملية تفاعلية شعورية أو لا شعورية (عقلية أو انفعالية) بين أفراد الجماعة المعنيين وبين الموقف أو القضايا المعنية.
4. الرأي العام تعبير عن سلوك موحد لأفراد الجماعة المعنية، وهو بذلك لا يعبر عن علاقة جمعية لسلوك أفراد الجماعة (مجموع سلوكياته)، بل هو محصلة تفاعل تلك السلوكيات.
5. الرأي العام في وجوده النهائي (النتيجة المعلنة)، تعبير عن طاقة عامة تساوي في شدتها وقوتها محصلة طاقات الأفراد المتفاعلين في الموقف المعني، وقد تكون الطاقة إيجابية مساندة وقد تكون سلبية مدمرة.

أنواع وتصنيف الرأي العام

1. الرأي الشخصي: وهو الرأي الذي يكونه الفرد لنفسه بعد تفكير في موضوع معين ويعبرعنه من وجهة نظره دون ان يخشى من الجهر به.

2. الرأي الخاص: هو الرأي الذي يحتفظ به الفرد لنفسه ولايبوح به لغيره خشية تعريض نفسه لضرر الا إلى المقربين واهل الثقة ويظهر اثره في الرأي العام في حالة التصويت السري في الانتخابات.
3. رأي الاغلبية: هو تجمع وتكرار الرأي الشخصي لاغلبية الجماعة الفعالة ذات التأثير(بما يزيد عادة على 50٪).
4. رأي الاقلية: يمثل رأي مايقل عن 50٪من اعضاء الجماعة.
5. الرأي الائتلافي: هو ائتلاف بعض الاراء في الجماعة ازاء مشكلة معينة في وقت محدد تحت ضغط ظروف خاصة مايستلزم وجود هذا الرأي الائتلافي.
6. الرأي العام الكامن: هو الذي لم يظهر بعد صراحة وبوضوح وايجابية.
7. الرأي العام الفعلي(او الواقعي): وهو الذي يتحول إلى سلوك فعلي واقعي كاحداث تغيير اجتماعي او كما يحدث في اضراب او ثورة.
8. الرأي العام المستتر (او الباطن): هو الذي لايفصح عنه ولايعبر عنه نتيجة خوف الجماعة من عواقب التعبير عنه لتعارضه مع الاوضاع الدستورية او القانونية او مع المعايير الاجتماعية المتعارف عليها.
9. الرأي العام الصريح(أو الظاهر): هو الذي يعبر صراحة عن اراء الناس واتجاهاتهم ويعبر عنه صراحة وجهراً في حرية وبدون خوف.
10. الرأي العام الثابت(نسبياً): هو الذي ينبع من العادات والتقاليد ويكون ثابتاً بمعنى انه سيستمر ولايتغير الا بعد وقت طويل.
11. الرأي العام المتغير: هو الذي ينبع من التأثر بالاعلام والاعلان والدعاية ويسهل التأثير فيه وتغييره بسرعة فلا يستمر.
12. الرأي العام الكلي: وهو الرأي العمومي الجامع التقليدي المستمر او المتوارث الناشئ عن العوامل الحضارية والثقافية للمجتمع ومن أهمها نظام التربية والتنشئة الاجتماعية والرين والتقاليد.
13. الرأي العام الوقتي : هو الذي يظهر حيال مشكلة وقتية وهو غير مستمر ويتأثر بسهولة بوسائل الاعلام والشائعات والاعلان.

14. الرأي العام المؤقت: هو الذي يقوم حسب الانتماء لجماعة معينة او ازاء موضوع محدد وفي وقت محدد وينتهي بانتهاء المؤثر.
15. الرأي العام اليومي: هو الذي يتأثر بالاحداث اليومية ومجريات الامور اليومية وتؤثر فيه وسائل الاعلام والمصالح المباشرة للافراد والجماعات.
16. الرأي العام الرائد: هو الذي يؤثر في الاعلام والدعاية والاعلان ولايتأثر بها.
17. الرأي العام القائد: هو الذي يمثله القادة والصفوة والمفكرون والعلماء والساسة.
18. الرأي العام المثقف: هو الذي يمثله جماعة المثقفين واساسه درجة الثقافة والتعليم ويؤثر في ماهو اقل منه درجة من حيث الثقافة والتعليم.
19. الرأي العام المنساق(او المنقاد): وهو رأي السواد الاعظم الذي ينساق او ينقاد للرأي العام الرائد او المثقف وتؤثر فيه اجهزة الاعلام والدعاية الاعلان ويتأثر بالشائعات.
20. الرأي العام في الجو التسلطي: هو الذي يقوم في اطار استبدادي ويوجهه عنصر دخيل على جماعة او له مصلحة تتعارض مع مصلحة الجماعة
21. الرأي العام المضلل: هو الذي يتكون بتأثير الدعاية والشائعات ودس معلومات غير صحيحة.

أهداف الرأي العام

1. دراسة الرأي العام تجاه مسائل اجتماعية.
2. دراسة الرأي العام تجاه مسائل سياسية.
3. دراسة الرأي العام تجاه مسائل اقتصادية لتعميم سلعة جديدة من حيث آثارها الاجتماعية بهدف تحديد مواصفاتها التي تضمن لها النجاح.
4. دراسة الرأي العام بهدف تخطيط برامج ناجحة للعلاقات العامة.
5. دراسة الرأي العام بهدف تحديد انسب طرق الاغراء ووسائل الاعلام بالجمهور

وظائف الرأي العام

من ابرز وظائف الرأي العام:

1. تحديد او تجديد او تبديد المعايير الاجتماعية، فهو يضع القوانين ويضع دساتير ويلغيها وهو يعبر عن رغبات الجمهور والرأي العام قوة كبيرة تصدر حكمها في

الحال على السلوك الذي ينتهك حرمة المعايير الاجتماعية والاخلاق او التقاليد او القانون. مساندة الهيئات الحكومية والمؤسسات الاجتماعية والجمعيات الخيرية والتشكيلات السياسية وبدون هذه المساندة يتجمد نشاطها فكل هذه الهيئات او المؤسسات او الجمعيات او التشكيلات توضع دائماً في امتحان امام الرأي العام وان كل هذه الجهات تعمل جاهدة على كسب الرأي العام.

2. رعاية المثل الاجتماعية ودعم الخلفية الخلقية وتشاركه في هذا الصدد القوة التي تضع الحق وتحققه والعادات والتقاليد التي سار عليها الشعب على مر العصور والاجيال.
3. اذكاء الروح المعنوية العامة ودفعها نحو القضايا المهمة وهو ينشط اهتمام افراد الجماعة ويجعل منهم قوة ملتحمة مجتمعة وراء القضايا العامة في وسط آمن اقتصادياً وصحياً ونفسياً يعطر جوه الاجتماعي عبير الحرية والديمقراطية.

مقومات الرأي العام

1. الجماعة : بخصائصها وصفاتها ونوعها وطبيعة افرادها (واتجاهاتهم وجنسهم ودينهم وميولهم واهتماماتهم) وتأريخها وعاداتها وتقاليدها وقيمها وتراثها واهدافها ومصالحها والجو النفسي السائد فيها ونوع القيادة والاوضاع السياسية والاقتصادية والبئية والجغرافية التي توجد فيها .
2. المشكلة: او الموضوع العام او المسألة العامة التي تدركها الجماعة وتجذب الانتباه العام واهميتها والفروض التي تقدم لحلها (اي تحقيق هدف التفاعل) ومدى تغيرها من وقت لآخر شكلاً وموضوعاً وقد تكون المشكلة بسيطة محدودة تخص جماعة صغيرة .وقد تكون معقدة تخص المجتمع المحلي او المجتمع الدولي وقد تتعلق المشكلة بالدين او الاخلاق او بعض الامور الاقتصادية او السياسية .
3. المناقشة: العامة الجادة الفعالة المنتجة القائمة على الفهم والدرس والموضوعية وعدم اتباع الهوى وتحقيق ذلك في اطار التفاعل الاجتماعي الحر، حيث تظهر وجهات النظر المختلفة والنقد البناء وتتبلور الاراء والوجهات المختلفة ويتم اتفاق

جوهري والتقاء وجهات النظر كل هذا في اطار القيم والاهداف المشتركة للجماعة او المجتمع.

• ثانياً: الإعلام

مفهوم الإعلام

هو كل نقل للمعلومات والمعارف والثقافات الفكرية والسلوكية، بطريقة معينة، خلال أدوات ووسائل الإعلام والنشر، الظاهرة والمعنوية، ذات الشخصية الحقيقية أو الاعتبارية، بقصد التأثير، سواء عبر موضوعيا أو لم يعبر.

التخطيط الإعلامي

التخطيط هو السمة المميزة للحياة، إنه الحياة نفسها، هو النظام، وعكسه الفوضى والارتجال، فالإنسان يحدد هدفاً ويدرس كافة الإمكانيات المتاحة والقوى المتوفرة لديه، ويرسم خطة يقوم بتنفيذها على طريق بلوغ ذلك الهدف، وهذا هو أساس التخطيط، والتخطيط يرتبط بالضرورة بأناس يملكون الوعي والمعارف والتجارب والمهارات والوسائل.

والتخطيط يعني الحاضر والمستقبل، ويعني وضع خطة بعد القيام بدراسات مستفيضة قبل البدء في تنفيذ أي من المشروعات الاقتصادية أو التعليمية أو التربوية أو الإنتاجية أو الثقافية أو السياسية أو السكانية أو العمرانية أو الإعلامية أو أي مشروع يخدم الحاضر ويعمل من أجل المستقبل في كافة المجالات مع حشد كافة الإمكانيات المتاحة اللازمة للتنفيذ بنجاح والوصول إلى الأهداف أو النتائج المرجوة، والسابق التخطيط لها.

والدولة، أي دولة تقوم بتوجيه قواها الفاعلة نحو الأهداف التي تأمل في تحقيقها من أجل ما ترى فيه مصلحتها ومصلحة أبنائها، مستغلة في ذلك كافة الوسائل المتاحة أو ما تعمل على توفيره من وسائل، وهكذا نجد أن الخطة تشمل ثلاثة خطوط متوازية:

1. تحديد الأهداف.
2. تحديد الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف.
3. أساليب تحقيق ذلك الأهداف.

مصادر الثقافة الإعلامية

ان الثقافة الإعلامية تتم صياغتها من خلال عدد من الاعلامات أبرزها:-

1. الإعلام الورقية:

تمثل الصحافة أو الإعلام الورقي أو الإعلام المقروء الضلع الثالث في مثلث مصادر الثقافة الإعلامية، فمنذ اخترع جوتنبرغ المطبعة شهد العالم تحوّلاً واسعاً في هذا المجال، إذ ازداد عدد المطبوعات واتسع انتشارها وتكررت نسخها وتوفرت لكل من يطلبها، وقد عرف العرب المطبعة أول مرة عام 1734م في لبنان ثم جاء نابليون بحملته الشهيرة حاملاً المطبعة معه إلى مصر عام 1798من ثم انطلقت مسيرتها بعد ذلك في كافة البلاد العربية لتسهم في إيجاد نهضة ثقافية واسعة كان للإعلام نصيب فيها.

حيث انتشرت الصحف والمجلات في البلاد العربية وتطورت مع تطور الآلة حتى أصبحت صورة جديدة عما كانت عليه الصحافة عند بدايتها، سواء كان ذلك من حيث المحتوى أم الشكل أم الأدوات المستخدمة في ذلك.

والإعلام الورقي من صحافة ومجلات، هي من أقل وسائل الثقافة الإعلامية تأثيراً على جيل الشباب وخاصة من كان منهم في المراحل التعليمية، إذ أن اهتمامهم بالشأن العام الذي هو محور ما تدور عليه الصحافة قليل، ولذا فإن هذه المرحلة من العمر مثل المجلات الاجتماعية والفنية وخاصة بالنسبة للفتيات أو المجلات الرياضية ومجلات السيارات والأجهزة الإلكترونية وغيرها بالنسبة للفتيان وهذا ما تشير إليه الدراسات المتخصصة، ففي دراسة(وطفة) أشار إلى أن 20٪ فقط من الشباب يقرأون الصحف يومياً، و 28٪ يقرأونها أكثر من مرة أسبوعياً، و 14٪ يقرأونها شهرياً، و 31٪ يقرؤونها عرضيا، أما 5.9٪ فلم يبدوا رأيهم.

وفي دراسة أخرى فقد أشارت الدراسة إلى أن 34٪ من شباب الخليج العربي يتابعون الصحف اليومية و 61٪ يتابعونها أحياناً و 5٪ لا يتابعونها.

لكن النتيجة الأخرى تبين السبب في عدم متابعة الشباب للصحف اليومية، إذ أجاب 5٪ فقط ممن تم استقصاء آرائهم بأنهم يصدقون أو يؤمنون بما يقرأونه في الصحيفة اليومية، بينما أجاب 89٪ بأنهم يصدقون ذلك أحياناً، أمّا 6٪ فإنهم لا

يصدقون ولا يؤمنون بما في الصحف اليومية، وهذه نتيجة تبين السبب في قلة إقبال الشباب خاصة الطلاب والطالبات على متابعة الصحف اليومية، كما يبين مدى تأثير ذلك على تكوين الثقافة الإعلامية لديهم.

2. **الإعلام الفضائية:**

يشكل البث الفضائي(التلفزيون والإذاعة) أبرز مصادر الثقافة الإعلامية، وتكمن خطورته في عدم القدرة على الحد من تأثيراته السلبية على الرغم من الجوانب الايجابية التي لا يمكن إنكارها، والتي تشكل مصدراً جيداً للثقافة الإعلامية، لكن التأثيرات السلبية هي الغالبة على ما تقدمه القنوات الفضائية المرئية منها والمسموعة، فمتابعة لكثير من القنوات الإذاعية و الفضائية يمكن أن يخرج منها المتابع بحصيلة وافرة من الآثار التي تخلفها المواد الإعلامية التي يتم بثها، خاصة تلك المضامين التي تحملها المواد الإعلامية وتكون متناقضة مع المضامين التربوية التي يتلقاها الفرد من المجتمع، علماً بأن أكثر المتأثرين بهذه المواد الإعلامية هم جيل الشباب وخاصة الطلاب والطالبات.

فالمواد الإعلامية التي تقدمها القنوات الفضائية ترتبط بأساليب تشويق وجذب تفتقر إليه مصادر الثقافة التربوية، فالصورة والصوت تترافقان عادةً مع مؤثرات تسيطر على إدراك المشاهد ووعيه، وتبث إليه بصورة غير مدركة قيماً ومفاهيم ونماذج للحياة يتلقاها المشاهد أو المستمع بحواسه ثم يختزلها في عقله الباطن لتتحول بعد ذلك إلى سلوك وعادات قد لا تتفق مع ما عليه المجتمع من قيم وأعراف.

لقد تطورت أدوات الإعلام السمعية والبصرية تطوراً واسعاً وسريعاً ليس على مستوى الإمكانيات المادية على مستوى المحتوى الإعلامي الذي تقدمه، فمنذ دخل التلفزيون إلى حياة الإنسان على يد عالم الفيزياء الأمريكي(الروسي الأصل) فلاديمير كوزما زوريكين، عام 1942 شهدت البشرية نقلة نوعية في مجال الاتصال، ازدادت تطوراً مع التقدم العلمي الذي وصلت إليه البشرية في عصرنا الحاضر، وازداد بالمقابل تأثيرها على الفرد والأسرة والمجتمع.

إن معظم الدراسات العلمية تشير إلى أن مدى تأثير وسائل الإعلام على تكوين

ثقافة الفرد وسلوكه، خاصة السلوكيات السلبية في حياة كثير من الشباب فقد جاء في إحدى المجلات:

(أن الفضاء العربي ازدحم في وقت قصير نسبياً بنحو 140 قناة فضائية وتزايدت نسبة مشاهدة الجمهور لهذه الفضائيات.

وتفيد إحدى الدراسات العلمية الحديثة أن نسبة 69٪ من الجمهور العربي يشاهدون الفضائيات لمدة أربع ساعات يومياً وأن 31٪ منهم يشاهدونها لمدة ثلاث ساعات يومياً و 34.5٪ لمدة ساعتين و 15٪ لمدة ساعة واحدة يومياً، في حين بلغت نسبة نمو مقتني أطباق البث 12٪ سنوياً و 40٪ من هذه الفضائيات تتبع الحكومات العربية والبقية تعتبر مستقلة ظاهرياً فقط، وتمثل البرامج الإخبارية في هذه الفضائيات حوالي 5٪ فقط.

3. الإعلام التكنولوجية:

فتحت ثورة المعلومات عصراً جديداً للبشرية يقارن بعصر الثورة الصناعية التي غيرت كثيراً من أوجه النشاط الإنساني، وجاءت ثورة المعلومات لفتح آفاقٍ جديدة للمعرفة والثقافة، وأصبح الإنسان قادراً على التواصل مع الآخر دون حواجز أو موانع، وتعددت مصادر المعرفة التي يمكن أن ترفع السوية الثقافية للمتعاملين معها، ولعل أبرز وسائل الاتصال الحديثة تأثيراً في ذلك هي الوسائل التقنية كشبكة الانترنت والبريد الإلكتروني(**Email**) و الرسائل الهاتفية النصية(**S.M.S**)التي تجاوز دورها كوسيلة للاتصال إلى مصدر من مصادر الثقافة والمعرفة.

فشبكة الانترنت أصبحت مصدراً مهماً للوصول إلى المعلومات سواء كانت معلومات متخصصة أم عامة، وسواء كانت مقروءة أم مسموعة أم مرئية، مع تيسير سرعة الوصول إلى المعلومة وسهولة الحصول عليها وتعدد هذه المعلومة، وتزداد المادة المطروحة على شبكة الانترنت يوماً بعد يوم، فهناك اليوم ملايين الكتب والدراسات و المقالات والأبحاث التي يمكن للإنسان الاستفادة منها بسهولة ويسرر، وتجاوز الإنسان بذلك الجهد الكبير الذي كان يبذله للحصول على هذه المعلومة في وقتٍ واحد ومكانٍ واحد.

الوظيفة السياسية للإعلام

1. الإعلام الخارجي والتي تسعى إلى التعريف من خلاله بحضاراتها ومصالحها على نطاق دولي واسع من خلال مختلف الوسائل الإعلامية المتاحة.
2. وجود منابر وتجمعات وأحزاب تسعى إلى امتلاك الوسائل والقنوات الإعلامية الموضحة لبرامجها السياسية.
3. أداة قمعية في يد السلطات التي تتبع في قيادة العمل الإعلامي مناهج النظرية الاستبدادية في الإعلام.

الإعلام الجيد

يتحقق الإعلام الجديد من خلال مراحله الزمنية أو التدريبية التي يمر بها من خلال ما يلي:

- إن تتطور هذه الموهبة الوليدة المكتشفة وإن تنمو، وأن تبدأ اكتساب المهارات العملية والحقلية خلال الممارسات المختلفة في قاعات التحرير وصالات الإخراج وفوق خشبة المسرح.
- وظهور الموهبة في مجال من المجالات، وحتى وإن كانت هذه الموهبة قد ظهرت سابقاً في مرحلة متقدمة على أمواج الأثير أو أسلاك الإذاعة المدرسية مثلاً. كما أن ترتبط الفكرة بالجرأة على أعمال الفكر، ومن ثم الجرأة على اقتحام ميادين جديدة تكون مجالاً خصباً لعمل هذه الموهبة. كلما كان الإعلام الجديد أكثر سرعة في خوض ميادين جديدة وتناول موضوعات وقضايا ومواقف وشخصيات ليس للآخرين عهد بها، وبذلك هي غاية مراد العاملين في مثل هذه الحقول، ومن ذلك:-

1) **حرية التعبير:**

وهي الحرية التي تحول دون أن يعبر المرء بفطرته الطبيعية عن ذاته وعن مجتمعه، أي بدون عوائق، ويتطلب تحقيق الحرية أن يكون المواطنون مستقلين عن الحكومة أو السلطة بقدر المستطاع.

2) الحق في حماية الخصوصية:

يدل مفهوم حماية الخصوصية على أي حدس يمكن أن تبحث وسائل الإعلام عن معلومات بدون أن تتعدى على حقوق الآخرين، وبخاصة حرية حق الفرد في الحفاظ على أسرار حياته الخاصة. هنالك حدود لا يجب أن يتجاوزها الإعلامي أثناء بحثه عن المعلومات ويؤدي تجاوز هذه الحدود إلى إجراءات ضد وسائل الإعلام نتيجة غزو الخصوصية. وإذا شعر الصحفي أنه يعاني من الإنسانية، يؤدي ذلك إلى الشعور بالضيق عدة مرات أثناء مزاولة العمل الإخباري، أو يستند إلى حق الناس في المعرفة ولكنه لن يشعر براحة الضمير حين يتسبب في إيذاء مشاعر الآخرين. فمن حق الفرد أن يحتفظ بخصوصياته، وأن يبقى بعيداً عن مسؤوليات جميع الأخبار.

عناصر غزو الخصوصية:

1. النشر المضيء- والتي يعني النشر الذي يضع أحد الأشخاص تحت ضوء زائف، وعرض الصور يمكن أن يتسبب في متاعب مثل نشر صور رجل البوليس يصحبها تعليق عن فساد البوليس بدون أن يكون هناك علاقة لهذا الرجل بفساد البوليس. وبذلك يسمح له بمقاضاة الصحيفة.
2. الكشف العام للأسرار الخاصة- والتي تعني إعلان بعض الحقائق المربكة لشخص ما على الملأ، مثل نشر صور إحدى المرضى في الصحيفة بدون إذنه مما يسبب الأذى له.
3. التطفل- ويعني التطفل على الشؤون الأخرى الخاصة للآخرين، مثل إذا تم قبض البوليس على شخص واقتاده في الشارع، ثم قام أحد الأشخاص بتصوير المتهم وعرض هذا الفلم على نشره الأخبار المسائية، وعلى ذلك يمكن للمصور أن يواجه تهمة اقتحام الخصوصية.
4. الاستغلال- ويعني استغلال اسم شخص أو صورته في تحقيق مزايا لشخص آخر بدون تصريحه لذلك، ويوجد مجموعة من الإجراءات التي اقتحمت أسماء بعض الأشخاص أو صورهم بدون إذن مسبق من هؤلاء الأشخاص مما يعد عدواناً على الخصوصية.

سياسات الإعلام السلبي

إن الاتجاه الحالي المساند في خطط وسياسات الإعلام، يسير كما يبدو نحو التنسيق والتعاون الشكليين على المستويات المحلية والإقليمية. بهدف إحداث نقلة أكبر في المستقبل، لانبثاق إعلاميات دولية موحدة، تعمل ضمن ميتافيزيقياً الإعلام الغربي، بشكل علني التبعية بعد أن غاب أو غيب المتنافسون السياسيون عملياً عن الساحة الدولية، ولم يعد من الناحية الواقعية أن يكون هناك بالإمكان لدى العديد من إعلاميات بقية الدول غير الغربية، سوى التسليم الكلي أو الجزئي لما يريده الغرب الطاغي، من تعميم نماذج إعلامه الهش في معظم عروضه وعلى وجه القصد السلبية منها، ثم دأبه الشديد لمحاولة تغليب الهوية الغربية، على بقية الهوايات البشرية.

ففي مجال تطوير صناعات علوم وتكنولوجيا الإعلام، يعتقد المفكرون البرجوازيون بأنه ليس هناك حق مكتسب، لنيل درجة الأولوية لغير الغرب مع أن بلدانا شرقية مثل(اليابان) و(كوريا الشمالية) و(كوريا الجنوبية) هي من البلدان المتقدمة أيضاً في صناعة تكنولوجيا الإعلام، وتنافس الغرب في هذه الصناعة. إن لم تكن تفوقه في الكثير من فروعها، فلماذا يتناسى هؤلاء المفكرين البرجوازيون، إن هوايات كل مكن اليابان والكوريتين الشمالية والجنوبية، هي هويات شرقية وليست غربية.

يمكن احتساب أن أخطر الطروحات العلمية والتكنيكية في أوساط الإعلاميات، هي تلك المتوجهة والعاملة على فرض الفروض المحلية أو الإقليمية، المانعة لإحداث عمليات مشتركة في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي بين أكثر من بلد.

مع الملاحظة أنه قد بات من الثابت، كون علماء شرقيين يعملون متكاتفين مع زملائهم الغربيين، بروح الفريق الواحد في مشاريع علمية وتكنيكية هويتها غربية بحتة ولكن مع الأسف.إن تلك المشاريع التكنيكية الإعلامية تعمل وفق عقلية الاحتكارات الغربية. وبذلك يمكن وصف أولئك العلماء الشرقيين، الموافقين عن طيب خاطر على طمس هوياتهم الوطنية الشرقية، رغم إسداء خدماتهم العلمية لصالح جهات غربية، تفتقر إلى سلامة النوايا في مجمل علاقات مشاريعها الإعلامية مع الآخرين بأنه نوع من الإذعان السلبي لقوى الابتزاز الغربي.

ومن الحقائق التي تصبح موضع تداول معلوماتي بعد أن تنهيض ثورة تكنولوجيا الإعلام الغربي، ما زالت تتم بمشاركة علماء غير غربيين، أو كانوا من بلدان نامية، أو من بلدان محسوبة على دول كتلة المعسكر الاشتراكي الشرقي قبل سقوطه، الذي كان مناوئاً لسياسات اصطفاف المعسكر الرأسمالي الغربي فعلى سبيل التذكير أن عالم الفيزياء البروفيسور(عبد الجبار عبد الله) هو عراقي الهوية، وكان قد شغل لسنوات عديدة في الخمسينات والستينيات، مسؤوليته العلمية- التكنيكية الرفيعة(كمدير) لقاعدة(إف- كينيدي) الجوية في الولايات المتحدة الأمريكية، المتخصصة في إطلاق الصواريخ والمركبات والأقمار الصناعية نحو الفضاء الخارجي.

وكذلك تُذكّر آلية العملية الإعلامية، كيف أن عملية التضافر العلمي والتكنولوجي على المستوى العالمي، تمليها الحاجات العلمية بين بني البشر، فالأقمار الصناعية قاطبة وبالذات منها مثلا الأقمار الصناعية الأمريكية، كان ذات عدسات من صنع جمهورية ألمانيا الديمقراطية(السابقة) التي حازت منذ سنين الستينات من بين الدول الصناعية على المرتبة الأولى في صناعة العدسات، وفي مقدمتها العدسات المستخدمة في كاميرات الأقمار الصناعية والأجهزة الفضائية الأخرى. وحدث ذلك التعاون العلمي والتكنولوجي، بين الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية ألمانيا الديمقراطية السابقة، رغم أن الثانية كانت قبل توحيد الألمانيتين ضمن اصطفاف قطب المعسكر الاشتراكي الشرقي، وأن الصراع الدولي بين الغرب الرأسمالي والشرق الاشتراكي، قد بلغ أشده آنذاك، وإن أضعاف كل طرف دولي منها لخصمه الأيديولوجي كان يقع ضمن ثوابت سياسة لا يمكن إلاّ إقرارها.

السيطرة القيادية الغربية على مجمل تصنيع المخترعات الإعلامية والتكنولوجية، إضافة لتراكم الخبرات الغربية بهذا الصدد، قد دفعت بتوجيه الأنظار نحو الجانب الغربي، وما ينتجه من أجهزة ولواحق إعلامية، بهدف اقتناء الأحدث فيها، وهذه المواكبة المهتمة للاستمتاع بفوائد عروض الإعلاميات المنوعة، من خلال أجهزة إعلام ذات كفاءة تكنيكية أعلى من سابقاتها، ركزت مفهوماً في الذات الإنسانية، كي لا يكون التعامل مع الإعلام على حساب النوع الإعلامي المعروض، ولعل حالة امتلاك المرء

لزمام إراداته شيء عظيم، وممكن أن يوظف للضغط المعنوي قبل المادي في هذا المنحى عبر الانتقاء الملائم من النشاطات البرامجية الإعلامية، وبما لا يتنافى مع جواهر القيم والمثل والأعراف الاجتماعية السائدة في بلدان العرب والمسلمين.

إذ لايمكن ننكر أن كون الأوضاع الإعلامية الحالية في عموميتها، ليست على ما يرام وتتحكم فيها بنسب عالية مشهودة سياسات المستكبرين والمتكبرين، الذين وصل عندهم حال الغرور السياسي مستوى يعتقدون منه، أن الجمهور في كل البلدان غير الغربية ضعيف، حيال صد قوة وهيمنة وتجبّر الدول الغربية الرأسمالية، فيما يتعلق بإنتاج المتجدد من أجهزة ولواحق ووسائل الإعلام، أو تحديث نتاجات برامجه العديدة، والمنوعة.

لقد حان الوقت أن تكون للمسؤولية كلمتها الحقة في تطوير التكنولوجيا الإعلام السائدة، أو الإعلام المقبل، بغض النظر عن البلد المنتج والمصدر لأجهزة الإعلام ولواحقها الصناعية وعروض برامجها الإعلامية، فإن مثل هذا التوجه، إذا ما اتصف بالجدية والتنسيق الدولي الإيجابي، سيساهم لحد بعيد في تطوير علاقات التفاهم والانسجام بين الأمم، فكل دولة يمكن أن تتحمل مسؤوليتها في تأمين مصالح مجتمعاتها، متى أتيحت لها فرصة المشاركة المتكافئة بأي مشروع إعلامي جديد، أو متداول.

ومن الواضح أن مناقشة قضية التعامل الدولي مع وسائل وبرامج الإعلام المتجددة بالاستناد إلى زوايا عرفيّة عند المجتمعات الشرقية المحافظة لا يدرك الغرب ذلك وتأثيرات أبعادها، لدرجة لا يرى الغربيون الرأسماليون أن فروض التبعية الإعلامية لهم، من قبل إعلاميات الدول النامية، أمر طبيعي، ولا ضير فيه.

ويأتي استمرار التمادي لدى الإعلام الغربي المضلل الذي يصوّر المجتمعات الشرقية وكأنها تجمعات بشرية متخلفة أو حكم عليها بالتخلف الأبدي، ولا يعتريها اهتزاز الشعور بالغبن من جراء الهيمنات الغربية المفروضة على إعلاميات بلدانها المسايرة لكل ما هو غربي بما في ذلك عدم التدقيق المطلوب في عروض المواد الإعلامية الغربية المصدّرة، وبالذات المستهدفة منها اجتذاب الناس نحو مزالق الفساد والإفساد، ومحاولة التقنيع بأساليب التشويش على الحقائق، وطبيعي جداً أن يترك كل ذلك آثاره التثقيفية

والمعلوماتية السيئة في نفوس العديدين من جمهور هواة المشاهدين والمستمعين والمتابعين، الذين يتعاملون مع عموم الإعلاميات بصورة دائمة.

ومن الثابت لأن الإعلام كوسيلة له أثر سلبي أو إيجابي على المهمات التربوية، وتحديد المواقف حول شتى أمور وجوانب الحياة. وأن مواجهة النوع الإعلامي الغربي، وكشف غاياته الرأسمالية، وتطلعاته البعيدة هي من أعقد الحالات التي لم تفرز بعد فبدون إعداد الرأي المحلي العام في لكل مجتمع، وتسلح أفراده بالوعي من مآرب ومؤامرات الأعداء السياسيين التقليديين(الداخليين والخارجيين).،سوف لا يمكن إزاحة العوائق والمطبات عن دروب الإعلام السوي.

العولمة وأثرها على الإعلام

• مفهـــوم العولمـــة

هي تشكيل وبلورة العالم بوصفه موقفاً واحداً، وظهور لحالة إنسانية عالمية واحدة.

• ثقافة العولمة

في ضوء العولمة أثيرت موضوعات مستقبل السيادة الثقافية للدولة القومية ثم موضوع التنوع الثقافي لعل أهلم ملامحها تبدو فيما يلي :

1. عزز ظهور الشبكة الالكترونية من قدرة البشر على التواصل فيما بينهم، وسخر من سطوة الدولة القومية التي فرضتها عبر الحدود والحواجز السياسية، بحيث بات بمقدور الناس من خلال المحادثات البينية التي تتم بمعزل عن أية رقابة أو تدخل مركزي على التبادل الثقافي والتداول في شؤون الكون بأسره .
2. الانتقال بالمجتمعات من التشكل على الأساس القومي إلى التجانس على الأساس الكوني، حيث سيضعف شيئاً فشيئاً الشعور والانتماء القومين لصالح الانتماء الإنساني.
3. انتشار منظمات العمل الأهلي والمدني لتصبح قوة لوجستية تقوم بتعميم مفاهيم ونشر ثقافة المجتمع المدني في كل المناطق النائية، في محيط الهامش الكوني.

4. تعميم الثقافة الليبرالية الغربية باعتبارها النموذج المتحقق الذي انتصر في الحرب الباردة، ودخول المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بها إلى كل ركن ناء في كل مكان في العالم.

يفرض من الاختلاط المتسارع عبر كافة المستويات المتجاوز للحدود القومية لغة للتفاهم والتواصل بين الناس، ولعل الإنجليزية لأسباب عديدة، تمثل لغة العولمة الكونية الآن، وهي لغة المركز العالمي أصلاً. ويظهر ذلك عبر الإحصائيات التي تقول بأن ما نسبته 88٪ مما يتم تداوله عبر شبكة الانترنت يتم باللغة الإنجليزية.

- **المخاطر السلبية للعولمة الإعلامية**

أ. اعتماد دول الجنوب بشكل أساسي على البرامج الإخبارية والإعلانات والحوارات والمسلسلات والأفلام خاصة الأمريكية وقد ترتب على ذلك زيادة الهيمنة الاتصالية لدول المراكز المتحكمة في العولمة على دول الأطراف.

ب. زيادة الفجوة الاتصالية بين الشمال الغني والجنوب الفقير على مستوى العالم بين الريف والحضر داخل دول الجنوب، مما أدى إلى تزايد الخلل في التدفق الإعلامي والمعلوماتي من طرف الشمال الغني إلى الجنوب الفقير وترسيخ الأنماط التقليدية السلبية والمتحيزة في سريان وتدفق الأنباء المبتورة المشوهة عن دول الجنوب والتي تعتمد إغفال كافة الانجازات التنموية التي تحققت في تلك الدول.

ج. تدفق الثقافة والمفاهيم والأفكار وعادات وسلوكيات ومعلومات غريبة جديدة إلى دول العالم بلا حواجز ولا ضوابط وفي إطار تنافسي تجاري بين الشركات المتعددة الجنسيات.

د. انهيار السيادة القومية للإعلام في ظل انهيار المفاهيم التقليدية حول القومية الحديثة مثل السيادة على الفضاء والحدود وصنع السياسات الإعلامية وظهر تقسيمات جديدة للعالم.

ه. تحويل دول الجنوب إلى سوق للاستهلاك الإعلامي والإعلاني نتيجة لتركز تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في دول الشمال.

• اثر العولمة على الاعلام

يسمح للسوق وبشكل مستقل تحديد ماذا ومتى وأين وكيف يتم توفير خدمات الاتصالات وعلى عدي أية صيغة تكون هيكلة القطاع، هنا تتوقف مهمة الحكومة على توفير الإطار المؤسساتي الذي يعمل فيه السوق فهي عبارة عن شرطي.

و تعتبر أن الاتصالات عنصراً أساسياً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للدولة، وعليه فإن وجود سياسات محكمة ومدروسة ضروري لتوجيه من أجل توفير الاحتياجات التي قد لا يستطيع القطاع منفرداً استيعابها وتوفيرها بحكم الخلفية الرأسمالية الربحية التي تقدوه. إن اقتصاد بعض الدول النامية في آسيا مثلاً يفضل الخيار الثاني وهو خيار قد تبنت خطوطه ومبادئه العامة عديد من الدول في العالم، في الواقع يصعب الحديث عن وجود توجها ونمطا عاماً لتطوير الاتصالات صالحاً لكل التشريعات ولكل الثقافات ولكل الشعوب.

كما ان الأشكال الجديدة للتأثير التي لها علاقة بشكل أو بآخر بموضوع الوقف ووسائل الإعلام فيما يلي:

أ – التأثير القائم على أساس طبيعة الاستخدام والحاجة: ذلك أن المتخصصين في الدراسات الإعلامية لفتوا الانتباه إلى أهمية وصف طبيعة الجمهور وسلوكه كمرتكز رئيس لقياس درجة تفاعله أو تأثره بهذه الوسائل؛ بمعنى آخر رأوا أن استقصاء هذا التفاعل ينبغي أن يُبنى على اكتشاف الأسباب التي تؤدي بالناس إلى انتقاء مواد إعلامية بعينها وإهمال الأخرى، إذاً فالتأثير في هذه الحالة يكون وفقاً لعوامل متعلقة بإشباع رغبات الأفراد وتكويناتهم النفسية.

ب – التأثير الشخصي القائم على أساس تدفق المعلومات على مرحلتين: هذا الشكل يأخذ في الاعتبار أهمية العلاقات الاجتماعية في تحقيق تأثير وسائل الإعلام، ذلك أن المنظرين لهذا التوجه يرون أن عدداً كبيراً من الناس في الواقع لا يحصلون على المعلومات والأخبار من وسائل الإعلام مباشرة وإنما يحصلون عليها بأسلوب غير مباشر من الناس الآخرين، جدير بالذكر أن هناك بعض العوامل المهمة التي يمكن لها أن تعزز درجة تأثير الرسالة على المتلقين.

- أن قادة الرأي في المجتمع كأئمة المساجد مثلاً هم أكثر الناس قدرة على تفعيل الاتصال وتحقيق أهدافه، وذلك لأن مهمة ناقل المعلومة الأول ليست مجرد حمل المعلومة للآخرين، وإنما التأثير عليهم في الرأي واتخاذ القرارات حيالها.
- أن العلاقة الاجتماعية الحميمة تؤدي دوراً مهماً في تفاعل الجمهور مع المعلومة وتبنيها.
- أن استخدام البراهين والحجج (كالشواهد الدينية من الآيات والأحاديث) يقود إلى زيادة مصداقية الرسالة وإقناع المتلقين بأهميتها.

وبناءً على هذا التصور فإن من مهام القائمين على صناعة الرسالة المراد إيصالها للجمهور عملية تحديد الأشخاص القادرين على حملها كما ينبغي، وإيصالها للآخرين من خلال قنوات الاتصال الشخصي.

ج - التأثير الاختياري: وهذا الشكل من أشكال التأثير هو امتداد للنوع الأول القائم على إشباع الرغبات والحاجات، إلا أنه يؤكد على أن هناك ثلاثة عوامل يمكن أن تحدد ماذا يختار الناس من الوسائل الإعلامية وبالتالي يمكن توظيفها لخدمة الرسالة، هذه العوامل هي:

- الاختلافات الفردية .
- الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الأفراد.
- وكذا علاقاتهم بالآخرين.

إن مما قوّى هذا الاعتقاد أن التراكمات المعرفية في هذا الجانب جاءت لتؤكد أن هناك فئات معينة من الناس لا تقدم على اختيار وسيلة معينة من وسائل الإعلام فحسب وإنما تلجأ إلى تفسير ما تُقدم بصورة مغايرة لتفسير البعض الآخر.

د - التأثير القائم على أسس التنشئة الاجتماعية والتعليم: فالأفراد في هذه الحالة يحرصون بصورة عامة على التقيد بالتعليمات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع، ونادراً ما يخرجون في سلوكهم وتصرفاتهم عن تيار هذه القوى الاجتماعية لأن ذلك قد يعرضهم للوم والانتقاد.

- **سمات إعلام العولمة**

1- يشكل جزء من البنية الاتصالية الدولية التي مكانتها من تحقيق عولمتها وعولمة رسائلها ووسائلها، فهو يتنمى إلى أحد حقول التكنولوجية الأكثر تطورا في الوقت الراهن والمحتكر بشكل مباشر للشركات المعينة تصنيع وسائلها والتي تشكل نسبة 23٪ من قائمة الشركات المائة الأكبر في العالم .

2- يشكل جزء من البنية الاقتصادية و العالمية التي تفرض على الكل أن يعمل ضمن شروط السوق السائدة من صراعات ومنافسات وتكتلات وسعى متصل لتحقيق الربح للمؤسسات التي تحتكرها بحكم انتمائها إلى أكثر من وطن وعملها في أكثر من مجال بما في ذلك صناعة وتجارة السلاح.

3- لا يستند إلى فراغ فثم اتفاقيات دولية تدعمها منظمات وقرارات تتحدد استخدام شبكاتها توزيع طيفه وموجاته السمعية وأليافه البصرية وبثه المباشر وتعريفتها الجمركية للصحف والمجلات والكتب والأشرطة والأسطوانات المدبلجة وأخير وليس أخر وسائطه المتعددة .

4- يشكل جزء من البنية الثقافية للمجتمعات التي تنتجها وتوجهها وتتواجه بها، ولهذا فأنها يسعى إلى نشر وشيوع ثقافة عالمية تعرف عند مصادرها بالانفتاح الثقافي وعند ملتقيها للغزو الثقافي.

5- لا يشكل نظام دولي متوازياً لأن كل مدخلاته ومراكز تشغيله وآليات التحكم فيها تأتى من شمال الكرة الأرضية، وهذا مما أدى إلى هيمنة الدول المتقدمة عليها في مقابل تبعية الدول النامية لها.

الفصل الخامس

التسويق و العلاقات العامة

التسويق و العلاقات االعامة

تعريف التسويق

عبارة عن إعلان في الجريدة أو التلفزيون وقد يصل إلى عرض المنتج في المحلات أو السوبر ماركت لتجربته، كانت هذه هي فكرتي عن التسويق ولكنى اكتشفت أنها تختلف تماما وفى رأيي هي فن، بحيث يمسك الشخص في يده الحقيقة واليد الأخرى الخيال والربط بينهم لتوفير منتج يرضى كلا الطرفين المستهلك والمنتج

تعريف الإدارة التسويقية

هي تحليل وتخطيط الخطط التسويقية وتنفيذها والتحكم بالبرنامج الذي صمم من اجل بناء واستمرار تبادل المنفعة مع المشتري المستهدف من أجل الوصول إلى الهدف الذي وضعته الشركة

بناء علاقة مربحة مع الزبون

إدارة الطلب يعنى إدارة الزبائن وطلبات اى شركة إما أن تكون عن طريق زبائن جدد أو زبائن قدامى، نظرية التسويق القديمة تعتمد على التركيز على جذب زبائن جدد وإتمام عملية البيع أمّا اليوم فإن النظرية اختلفت ، عدا عن تصميم استراتيجيات لجذب زبائن جدد ، فان الشركات الآن تتجه نحو بناء علاقات قوية مع الزبائن القدامى

لماذا على الشركة الإبقاء مع الزبائن القدامى؟

جفي الماضي تواجه الشركات اقتصاد متوسع وسوق متنامي، وكان بامكان الشركات ملء السوق بالزبائن الجدد دون الخوف من فقد الزبائن القدامى، أما اليوم فإن الشركات تواجه تغيرات جغرافيه وبطء نمو الاقتصاد وزيادة دخول المنافسين في السوق وكل هذه العوامل تجعل من الصعب جذب زبائن جدد ، بالاضافه إلى ذلك فأن تكاليف جذب زبائن جدد تتزايد وفى الحقيقة قد تصل التكاليف إلى خمسة أضعاف تكاليف إبقاء زبائن قدامى

للأسف أغلبية الشركات التي تعاملت معها تعتمد على النظرية الأولى دون أن يعرفوا ، كيف؟ لو لاحظنا أن أغلبية الشركات الربحية تعتمد أو تعطى مندوب المبيعات نسبة من البيع ونظرا لتدهور الاقتصاد في معظم دول العالم العربي فإنهم بحاجة للكسب

السريع حتى لو اضطروا لتزيف الحقيقة أو إعطاء جزء من الحقيقة الكاملةعن المنتج مما يسهل من عملية البيع ولكن هل تعتقدون أن الزبون بعد أن يكتشف الحقيقةيود أن يرجع للشراء من هذه الشركة؟ لا اعتقد أن النفس البشرية تميل إلى الرجوع لشخصقام بغشها وفى نفس الوقت لديها حرية الاختيار للذهاب لشراء منتج منافس

وليس فقط هذا قد يبيع المندوب أو صاحب الخدمة المنتج بشكل عالي الجودة ولكنهناك نقطة مهمة وهى المتابعة، اى بعد الشراء يقوم المندوب بالاتصال بالزبون للتأكدأن كل شئ يسير بانتظام وان المنتج لاقى رضي الزبون.

في هذه الحالة يكون المندوب حققهدفين باتصاله الأول التأكيد على الزبون بأنهم يهتمون به وبهذا يجذبونه ويبنونعلاقة معه، والهدف الثاني هو معرفة إذا هناك أجزاء لم ترضى الزبون بالتالي تتسنى لهمالفرصة في تطوير المنتج ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هل توجد متابعة في الدولالعربية، شخصيا لم أجد اى مندوب يتصل ليتأكد من انني راضي عن المنتج بل بالعكس وجدتمندوب يقول لي ماذا افعل اشتريت ودفعت وهذا هو حظك.

مثال اخرعلى ذلك، يسمع الأغلبية من الناس وقد يتعرضون لهذه التجربة وهي تصليح السيارة، فدلا يعمل الميكانيكي بضمير وخصوصا لو كنت زبون جديد لديه فقط من دافع الربح وفىاعتقاده انك سترجع إليه، بعض الناس قد يرجعوا مرارا وتكرارا وبحسن النية، ولكن لواكتشفت أمره وأمر استغلاله لك هل ستعود له؟ بالطبع لا ستحاول جاهدا البحث عنميكانيكي أخر الا إذا كنت من النوع الذي يحب استغلال الآخرين لك.

بالتأكيد سيخسرك كزبون دائم له ولقد غاب عن باله وهذا الذي لا يعرفه الكثيرين الكلمة المنتشرة **word of mouth** وهي نوع من الإعلان ولكن عن طريق الناس دون تتدخل الشركة اى تخبر أصدقائكوإهلك ومعارفك عن الخدمة، ويكون محظوظ الذي أسدى خدمة في منتهى الجودة بالتالي الكلسيتحدث عنه وسيكون له زبائن قدامى وزبائن جدد دون الخوف من منافسه أو تدهورالإقتصاد. ومثال قريب ونسمعه من زوجات البيوت وهو السباك

طرق الترويج

هنـاك طـرق كـثيرة للترويـج وكـل طريقـة لهـا كتـاب كامـل أو بـالأحرى كتبمتعددة ومن أهم الطرق ما يلي

1. منشورات (Marketing Collaterals)

قد تنتج وتوزع بعض المواد التالية ولكن تأكد من توفر جميع المعلومات المفيدة وفي نفسالوقت المختصرة عن المنتج ومنها

- بروشورات.
- رسائل إخبارية.
- نشرات إعلانية.
- ملصقات.

2. أنشطة ترويجية

الرعاية الرسمية لنشاط أو لحدث. مثال على ذلك، رعاية بعض البنوك او شركات المشروباتالغازية لمباريات كرة القدم

- المشاركة في أنشطة اجتماعية
- الاشتراك في معارض
- هدايا مجانية مثل أقلام أو ميدالية
- كوبوناتوعينات مجانية
- عقد مسابقات

3. التحدث للجمهور والمشاركة فيالمؤتمرات

التحدث في المؤتمرات أمام الجمهور يعطى انطباع بأنك أنت وشركتكفي القيادة في هذا المجال، وقد يزيد من المبيعات

4. مطبوعات:

مثل الرسائل الإخبارية والكتب والجرائد التجارية

5.1 الإعلانات:

- الإعلان في جريدة أو مجلة
- أيميل مباشر.
- إعلانات خارجيةمثل لوحات الإعلان أو الإعلانات على الحافلات.
- إعلان إذاعي أوتلفازي.

لقد تبين أن اغلب الإعلانات التجارية تميلإلى استخدام قيم ليست في ديننا ولا عاداتنا ومنها الكذب والغش والأغراء والكثير منالصفات السيئة والتي بدورها أثرت على الأفراد بشكل عام والأطفال بشكل خاص، فكم مناشاهد دعاية يقوم بها الطفل بالكذب على والديه ويقوم احد الوالدين بالتستر عليهومساعدته بالكذب؟ هناك العديد منها.

وكم من رجل تلذذ برؤية أمراه تعلن عن منتج بشكلمغرى وبعدها نظر إلى زوجته باحتقار أو أهانها وقارن بينها وبين العارضة إلىمتى يتم الترويج عن منتج باستخدام أساليب ملتوية وللأسف باتت ناجحة؟ أنا متأكدة لوأن المنتج للسلعة راعى الله والدين والعادات والتقاليد عند اختيار الإعلانوالموافقة عليه، سينجح نجاح باهر

جنقطة أخيره وهى الاطاله، فلقد بينتالدراسة انه كلما كان الإعلان بسيط ومدته قصيرة كلما كان ناجح ولكن للأسف في عالمناالعربي نجد أن اغلب الإعلانات تحولت إلى فيلم سنمائى ممل.

المكان أو التوزيع (Place)

إن قنوات التوزيع ومسالكالتوزيع تعتبر العنصر الرابع للمزيج التسويقي. وسياستها هي اختيار أفضل منافذالتوزيع القادرة على إيصال المنتج للشريحة المستهدفة ~

الأسباب الأساسية لتغير السوق

أولاً: عامل السكان

يجب أن يتابع رجال التسويق المناطق التي يزيد فيها عدد السكان بشكل ظاهر مع حساب نسبة الزيادة المستقبلية، والمناطق التي يقل فيها السكان سنة بعد أخرى، والمناطق التي يثبت فيها عدد السكان

ثانيًا: عوامل الدخل

الكثير مما يحدث من تغير في السوق يرجع إلى التغير في حجم الدخل وتوزيع هذا الدخل، وتوفير القوة الشرائية في يد المستهلك تعتبر شرطًا أساسيًا لكي يتحول من مستهلك محتمل إلى مستهلك فعلي

ثالثًا: الأسرة والسوق المتغير

ثمة تغيرات حدثت في الوحدات الأسرية في السنوات الأخيرة أحدثت الكثير من التغير في السوق

- لقد تغير مكان المرأة داخل الأسرة في السنوات الأخيرة مما كان له أثر واضح على سوق السلعة الاستهلاكية
- هذا علاوة على زيادة نسبة المرأة العاملة مما أحدث تغيرًا في هيكل الإنفاق والبنود التي يتجه إليها هذا الإنفاق
- ولقد غير نزول المرأة إلى العمل أيضًا من العادات الشرائية حيث يتسع الوقت أساسًا للقيام بالتسوق مرات عديدة في الأسبوع
- كما أن الزيارات الجماعية التي تجمع الرجل والمرأة، للمراكز التجارية ستؤدي حتمًا إلى زيادة الإنفاق في كل زيارة كما يحدث لو ذهب كل منها فرادى

رابعًا: المجتمع

من الظواهر الجديدة زيادة نسبة الشراء على الحساب، والكثير من الناس يستفيدون من هذه التسهيلات في شراء السلع الغالية الثمن مثل السيارات والأجهزة الكهربائية، ولقد اتجه المنتجون والبائعون إلى التوسع في منح الائتمان لترويج مبيعاتهم وتسهيل عملية الشراء، وتظهر الآن الكثير من الإعلانات مؤكدة على هذه التسهيلات

القطاعات السوقية

هو تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين، ويمكن النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي

من هو العميل المستهدف، هم مجموعة الأفراد أو المؤسسات تتوفر فيهم الشروط الآتية:

1. لديهم الرغبة في الشراء (أو الاحتياج.لديهم القدرة علي دفع ثمنها
2. تتوفر لهم القدرة علي اتخاذ القرار

وعلى المستثمر عدم إهدارمبوارده أو وقته مع العميل غير المناسب، وفي بعض الأحيان يكون عليه التعامل مع أكثرمن طرف في نفس الصفقة حيث يكون من يحدد الاحتياج مختلفا عمن في يده اتخاذ القرار النهائي

كيف تنافس منتجات الآخرين؟

1. حاول أن تكون مختلفا.
2. أدخل تحسينات علي ما يقدمه الآخرون.
3. ابتكر أفكار جديدة.

أولاً: حاول أنتكون مختلفا:

البديل الوحيد للدخول في صراع النافسة هو تقديم شئ مختلف عما يقدمهالآخرون، بحيث يشتري منك العميل، بحيث تستقطب شريحة من السوق تستهدف هذا الاختلاف

وهذا يعني أن السلعة أو الخدمة التي تقدمها يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب ان تعرفها أنت و تعرفها لعملائك، ويجب ألا يكون هذا التميز قائما علي الغش، لأن العميل ذكي، وسيعرف ذلك إن آجلا أو عاجلا

ثانياً: أدخل تحسينات علي ما يقدمه الآخرون:

يعتبر هذا مدخلاً بديلاً عن ابتكار أفكار جديدة، فمثلا ماكينة الخياطةسينجر لم تخترع الماكينة، و لكنها أضافت اليها تطوير الحركة الميكانيكية بالرجل بدلأمن اليد، كذلك قام مضرب الأرز ببني مزار من ادخال عبوة الخمسة

كيلوجرامات، و بعد أن لاحظ أنها سهلة الفتح قام بابتكار وضع الخمسة كيلو جرامات داخل كيسين كل كيس 2.5 كيلوجرام ثم تغليفهم داخل كيس واحد

ثالثاً: ابتكر أفكار جديدة:

تعتبر شركة المميزة مثالاً للابتكار حيث تقوم بشراء براءات الاختراع ثم تصنعها بكميات صغيرة وتقوم بتسويقها من خلال نظام خاص و مبتكر للتسويق، كذلك ابتكرت شركة برسيل جلا لمشكلة تغير الألوان بعد تكرار الغسيل مما زاد الطلب على منتجاتها.

التميز في خدمة العميل كيف تتميز في تقديم الخدمة

من أهم الوصايا للتميز في خدمة العميل والمحافظة عليه ما يلي:

1. العميل هو الشخص الأكثر أهمية في مؤسستك
2. لا يعتمد العميل عليك ، بل أنت تعتمد على العميل ،وأنت تعمل لديه
3. لا يشكل العميل مصدراً للإزعاج لك ، إن العميل هو هدف عملك يطوقك العميل بفضله عندما يزورك في المؤسسة أو يتصل بك إنك لا تتفضل عليه بتقديم الخدمة له
4. يشكل العميل جزءاً من عملك ، مثله مثل أي شيء آخر فيذلك مخزونك من المنتجات وموظفيك ومكان عملك، واذا قمت ببيع مؤسستك فإن العملاء . يذهبون معها
5. ليس العميل مجرد عدد إحصائي جامد ، إن العميل شخص لديه
6. مشاعر وعواطفه مثلك تماماً، لذا عامل العميل بصورة أفضل مما تود أن تعامل به
7. إن العميل ليس هو الشخص الذي يحسن أن تتجادل معه
8. واجبك الوظيفي يحتم عليك أن تعمل على إشباع حاجات ورغبات وتوقعات عملائك ، وأن تعمل بقدر المستطاع على إزالة مخاوفهم وأسباب شكاواهم
9. يستحق العميل أعلى قدر من الانتباه والمعاملة المهنية المهذبة التي يمكنك أن تقدمها له

10. العميل هو شريان الحياة الرئيس في عملك ، تذكر دائماً أنه دون عملاء لن يكون لك عمل ، فأنت تعمل من أجل العميل

مهارات الاقناع

- **مفهوم الإقناع**

هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف، ويقوم المرسل اوالمتحدث بمهمة الاقناع اما المستهدف او المستقبل فهو القائم بعملية الإقتناع و تحتاج عملية الاقتناع ليس الى مهارة القائم بالحديث و المسئول عن الاقناع فقط و لكن ايضا الى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، او مساعدته على خلق هذا الاستعداد لدية .

- **العوامل المؤثرة علي عملية الاقتناع**

1. التعرض الاختيارى للإقناع
2. تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد
3. تأثير قيادات الرأي

أولاً: التعرض الاختيارى للإقناع:

تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة اختيارياً دون ممارسة ضغوط علية .

إن ممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي الي استثارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة، مما يصعب مهمة القائم بالاقناع، ولهذا يجب علي للقائم بالاقناع أن يركز على مساعدته علي التهيئة الذاتية للاقتناع

ثانياً: تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

تقوم الجماعة الاساسية التى ينتمى اليها المستهدفون او حتى التى او يرغبون فى الانضمام اليها بدور قوى فى التأثير على عملية الاقناع لديهم، ويمكن للقائم بالإقناع استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي عن طريق ضرب الأمثلة الملاءمة، واستغلال اقتناع أحد أفراد الجماعة في توجيه رأي الفئة المستهدفة بالرسالة

ثالثاً: تأثير قيادات الراي:

قيادات الرأي هم الأفراد ذو التأثير الذين يساعدون الآخرين ويقدمون لهم النصيحة، و يتأثربهم الأفراد أحيانا اكثر من تأثرهم بوسائل الاتصال او الاعلام يعمل قادة الرأي دورا هاما في تغيير اتجاهات الأفراد، ويمكن للقائم بالإقناع أيضا استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي

- **الاستراتيجيات المختلفة للاقناع**
  - الإعتماد على العاطفة او المنطق فى الاستمالة.
  - الإعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة.
  - البدء بالاحتياجات و الاتجاهات الموجودة لدي المتلقي.
  - عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع
  - ربط المضمون بالمصدر أو المرجع.
  - درجة الوضوح و الغموض فى الرسالة.
  - الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة.
- **التأثير المتراكم و التكرار**

1. **الاعتماد على العاطفة او المنطق فى الاستمالة:**

واقع الامر يظهر انة ليس هناك قاعدة ثابتة نستطيع ان نؤكد انة يمكن الاعتماد عليها فى هذا المجال، الا ان درجة تأثير الاستمالة العاطفية تزيد عند اقناع المستهدفين بالرسالة منطقيا حيث تعتمد فى هذه الحالة على استمالة دوافع الفرد الى حد ما. وليس امامنا من الطريق لتحديد مدى استخدام الاستمالات العاطفية او المنطقية الا بدراسة الاختلافات الفردية للمستهدفين، و عندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل و المستهدفين فان ذلك سوف يساعد على امكانية التعرف على كل فرد على حدة او كل مجموعة صغيرة و الاسلوب المناسب للاستخدام معها

2. **الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الإستمالة:**

تؤكد التجارب ان نسبة كبيرة من المجموعات التى تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف تتأثر بالنصائح التى تستمع اليها و تقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف.

فالرسالة التى تعمل على اثارة الخوف يقل تأثيرها كلما زادت درجةاو قدر التخوف فيها . و يرجع السبب في ذلك الى ان المستهدفين بالرسالة ترتفع درجةتوترهم نتيجة للتخويف الشديد، و يؤدى ذلك الى التقليل من شان التهديد أ و أهميته اوقد يؤدى الى الابتعاد عن الرسالة بدلا من التعلم منها او التفكير فى مضمونها .

3. البدء بالاحتياجات و الاتجاهات الموجودة لدي المتلقي:

المتحدثالذي يخاطب المستهدفين باحتياجاتهم و يساعدهم في تحديد الاساليب التي تحققها تكونلدية فرصة اكبر في اقناعهم بدلاً من ان يعمل على خلق احتياجات جديدة لهم ، ويكونالحديث او الرسالة اكثر فاعلية في اقناع المستهدفين عندما يبدو لهم انة وسيلةلتحقيق هدف كان لدية بالفعل .

فاقناع اي فرد للقيام بعمل معين يجب ان ينطلقمن احساس الفرد بأن هذا العمل وسيلة لتحقيق هدف كان لدية من قبل او بدا التفكير فيهمن قبل على الاقل

4. عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع:

يؤدي عرضالجانب و المؤيد لرأي المستهدفين الى تدعيم رأيهم و التفاعل مع المتحدث العادي، لأنالرسالة التي تعرض جانبا واحد من الموضوع تكون قادرة على اقناع الافراد و دفعهم الىتبني وجهة النظر المعروضة عندما تم التأكيد عليها من جانب المستهدفين .

وقدأثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأي المؤيد و المعارض معا بالنسبة للفردالخبير. فعندما يقوم المتحدث بعرض وجهتي النظر بحياد يمكن ان يكون التأثير والإقناع اقوى و يصبح لدى المستقبل لوجهة النظر درجة اعلى من المناعة من وجهات النظرالمضادة بعد ذلك

5. ربط المضمون بالمصدر أو المرجع:

يقوم المرسل اوالمتحدث فى بعض الاحيان بنسب المعلومات او الآراء التى يقولها لمصادر معينة أومراجع، و يلاحظ ان المستهدفين بعد فترة من الزمن سوف يتذكرون المضمون دونان يتذكروا المصدر و ذلك باستثناء المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب السماوية اوالإحاديث الدينية

و المصادر التى يعتبرها المستهدفون ثابتة وصادقة تسهل منعملية الاقناع فى حين ان المصادر الاخرى سوف تؤدى الى نظرة سلبية قد تشكل مانعاامامهم للاقناع

6. درجة الوضوح و الغموض فى الرسالة:

تمثل درجةالوضوح فى الرسالة اهمية كبيرة في اقناع المستهدفين، فكلما كانت الرسالة واضحة و لاتحتاج لجهد في تفسيرهاو استخلاص النتائج اصبحت اكثر اقناعا

إلا أن الوضوح في الهدف من الرسالة المعروضة قد يعطي الفرصة لاتجاهات المستقبلين ان تنشط فيمقاومة تلك الرسالة، في حين ان الهدف الضمني يترك للمستهدف الفرصة لكي يعمل ذهنه ويستنتج الهدف بغير أن يشعر بالتوجيه نحو الهدف

7. الترتيب المنطقي لأفكارالرسالة:

اذا قدم المتحدث في رسالته حججا متناقضة فالحجج القوية اكثر تأثيرعلى المستمعين ولذلك يفضل البدء بالحجج القوية ثم المساعدة ثم الأقل تأثير.

واثارة الاحتياجات اولا ثم تقديم الرسالة التى تشبع تلك الاحتياجات تكوناكثر تأثيرا منتقديم المحتوى المقنع اولاً، و على المتحدث بعد ذلك ان يقدم الحججالمؤيدة اولاً حيث ان ذلك سيقوى موقفة و يستعد لرفض الحجج المعارضة التى سوف تاتى بعد الاقناع بالحجج المؤيدة

8. التأثير المتراكم والتكرار:

التكرار من العوامل التى تساعد على الاقناع و يمكن ان يؤدي تكرارالرأي او الرسالة الى تعديل الاتجاهات العامة نحو اى قضية او موضوع، الا انالتكرار في بعض الاحيان قد يسبب الضيق و الملل و يتطلب ذلك ان يكون التكرار معالتنويع، وقد اتضح ان الافراد المستهدفين الذين عرض عليهم اكثر من سبب اومبرر واحد اكثراستعداد للاقناع من الذين عرض عليهم مبرر واحد او سبب واحد .

الفصل السادس

إدارة الأزمات والعلاقات العامة

ادارة الازمات والعلاقات العامة

تعريف الأزمه

عباره عن مجموعه من المشاكل تفاقمت وتعاظمت وتكاتفت وتأزمت مما كونشكل جديدا يسمى بالأزمه، والأزمه في بدايتها تبدو وكأنها مشكله صغيره تتفاقم إذا لمنواجهها بالحل السريع الفوري والجذري ببترها من جذورها وإلا ستنبت من جديد .

او هي عباره عن خلل في النظام الإقتصادي نشيء عن دروب أو سقوط لاحدى هياكل النظام أو فشلفي أحد الدعائم المكونه للنظام أو تضارب المصالح الإقتصاديه

او هوتغير سلوكوإتجاهات الأفراد ونمط الإستهلاك فمثلا يوثر على مجالات دون الأخرى او هو القوانينالمنظمة للتجاره العالميه الدوليه مثل بعض الإتفاقات الدوليه والتكتلات الإقتصاديهقد توثر على إقتصاديات الدول الناميه.

مفهوم ادارةالإزمات

هي المحافظة على الاصول وممتلكاتالمنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الايرادات، كذلك المحافظة على الافراد والعاملينبها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة او تخفيف اثرها علىالمنظمة، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل، وهذا ينطبق ايضاً على الدولةوإداراتها

اسباب الازمات

إنخفاض حجم مبيعاتها مما أدى إلى تصفية نشاطها والتوقف كليا أو جزئياً وذلك نتيجه لإحد الأسباب التي قد نعتقدها تافهه في وجهة نظرنا

1. شكوى بسيطه من سوء معامله من أحد الزملاء أو المديرين .
2. ضجر أحد العاملين أثناء معاملة الزبون.
3. شكوىمن أحد العملاء من رداءه المنتج
4. ضغوط نفسيه أو ضغوط عمل أدت إلى نسيان موظفالمخازن وضع كتيب الإرشادات للمنتج بداخل المنتج
5. التأخر في تسليم أحد أوامرالبيع لتأخر أحد موظفي الشركه.

7. خصم تعسفي من قبل أحد المشرفين لاحد العمل مماأدى إلى تمرد العمال وعمل
8. إضراب وقت الزروه مما أدى إلى إالغاء كثير من التعاقدات.
9. سوء الخدمه ما بعد البيع وعدم وجود دعم فني كاف.
10. عدم تصميم هيكل إداري فعال ودوره مستنديه مما يؤخر العميل في إستلام المنتج أو طول فتره الإجراءات مما يعاب على شركات القطاع العام ويسبب خسائرها الفادحه الإنطباع السيئ الذي ياخذه العميل عن المنظمه أو المنشاءه.

فريق ادارة الإزمات

يتفق الباحثون والمختصون ان اية ازمة تتطلب فريق عمل لادارتها ، ولابد ان يمثل اعلى سلطة ، لإن الازمة تتطلب ردود فعل غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت احياناً ، وضغوط الموقف ، وطريقة فريق العمل اكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الازمات ، ولابد ان يضم الفريق عدداً من الخبراء في مجال اختصاص الازمة وفي المجالات المختلفة الاخرى التي لها علاقة بالازمة ، والمثل الحي في العراق الان يتجسد بخطة فرض القانون كقاعدة لحل الإزمة التي يعيشها العراق ، فهناك فريق سياسي ، وآخر عسكري ، وثالث للخدمات وآخر للتحشيد الشعبي

ان المفهوم الياباني في معالجة الازمة يقوم على اساس ان الاشخاص الاقربين للازمة هم الإقدر على حلها او توفير الحل المناسب لها ، وعليه نرى معظم الشركات اليابانية ونظام الدولة يتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ، كما انها تفضل استخدام الإجتماعات كوسيلة لحل الازمات ، ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة ، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الازمات والمشاكل وكيفية تحليلها

التخطيط

ويعتبر التخطيط متطلباً اساسياً في عملية ادارة الإزمة ، فبغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الازمات ، وبالتالي تنتهي الإزمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي او القائمون بها لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة للطرفين

ان الفن الصعب هو عندما يحدث مالا تتوقعه انجيري سيكيتش لخص اهمية تخطيط ادارة الازمات في كتابه(كافة المخاطر) حين كتب: لاتختبراية ادارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الازمات فيجب على القيادة التوجه مباشرة الىالعاملين في مؤسساتهم وتقديم خطة الازمات لهم طالبة دعم كل فرد منهم وعليها ان تدربالعاملين معها لاختبار واقعية الحلول الموضوعة بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت علىالتعامل مع الازمات بأعتبارها احد مواقف العمل الاعتيادية ولايركزون على الازمة ذاتها

التنبؤ الوقائي

وفي عملية ادارة الازمة لا بد من تبني التنبؤالوقائي من خلال ادارة سباقة تعتمد الفكر التبئي الانذاري لتفادي حدوث ازمة مبكراً، وذلك عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريبالعاملين عليها، لا ان ننتظر وقوع الازمة المتوقعة وتركها حتى تحدث لايجاد الحلول، او الانغماس بدراسة حلها بعد فوات الاوان.

هناك ازمات عديدة متوقعة في الوضع الحالي لا بد من دراستها بشكل واقعي وعلمي وحقيقي من قبل المعنيين "باحثين، متخصصين، سياسيين، رجال دين" للوصول الى قواعد او اسس عمل لحلها لا ان ننتظرانفجارها او حدوثها.

فالفرق شاسع بين الادارة السباقة المبادرة التي تعتمد الحوار والمفاوضاتووضع التخطيط والحلول للاحتقانات والمشاكل التي قد نراها صغيرة وغير معقدة، لكنهاقد تصبح كبيرة ومعقدة ولا تحل في وقت آخر، فالوقاية خير من العلاج

خصائص الازمات الإدارية

1. المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة انها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الافرادوالمنظمات التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها واسبابها
2. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الاخطاء فيإتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الاوضاع
3. غالبا ما يصاحبها امراضا سلوكية غير مستحبة كالقلقوالتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة

4. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعيةتبشكل في مجموعها ضغطا ازمويا على الجهاز الاداري
5. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (اصحاب المصالح) مايفاقم، من شدة الازمة

خطوات إدارة الأزمات

1. **تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها:**

وتشمل ما هي الأزمة ، وما أسبابها ، وكيف تشخصها.

2. **تحديد الأهداف (لماذا تدير الأزمة):**

وتشمل ما هي أهدافك ، وكيف تحددها.

3. **الحد من تفاقم الأزمة.**
4. **تحديد البدائل الممكنة:**

كيف تولد البدائل ، وكيف تتغلب على الأقفال الذهنية .

5. **اختيار أفضل البدائل:**

وتشمل كيف تقيم البدائل لاختيار أفضلها .

أولاً : تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها :

في هذه الخطوة يجب تحديد الأزمة بدقة وهنا يجب أن نفرق بين "الأزمة الظاهرية" و "الأزمة الحقيقية" فالأولى قد يفتعلها الخصم من أجل المناورة وكشف بعض الأوراق بل ربما من أجل استنزاف الموارد وإنهاك القوى .

انتبه، فبعض الأزمات أو أغلبها تبث إشارات معينة تحمل في طياتها تحذيراً من انفجارها كالكتابة على جدران المنظمة والتي قد تشير إلى غضب البعض ، وكزيادة أعطال الآلات والتي قد تكون بسبب تأزم مبدئي مع بعض العمال ، ويتسبب بعض المديرين في حجب تلك الإشارات عبر "إيمانهم الفج" بأهمية "التفاؤل الساذج" فيقاومون السوداين و "أخبارهم المقرفة" .

وليست تقف حساسية المبدع تجاه الأزمات عند اكتشافها فحسب، بل تتجاوز إلى فهم لغة إشارات الأزمة والتي تحمله على تجاوز الكثير من الأزمات وذلك بالحيلولة

دون وقوعها أصلاً وهذا ما حدا بالبعض إلى اعتبار الإشارات أولى مراحل في إدارة الأزمات

كيف تشخّص الأزمة

الأزمة في حقيقتها ليست أكثر من مرض خطير هاجم جسداً فوجده منهك القوى ضعيف المقاومة، ومن ثم كان بدهياً القول بأن التشخيص السليم للأزمة هو بداية الاهتداء للأسلوب الأمثل للتعامل معها.

والتشخيص السليم هو ثمرة لغرس :

- بذرته الإلمام بإدارة الأزمات .
- وسقية الخبرة والممارسة .
- وساقة إدراك ملابسات الأزمة وحيثياتها .
- أوراقه المعلومات ذات الصلة بالأزمة .

إذاً وبكل يسر ممكن تشكيل معادلة تشخيص الأزمة كما يلي :

التشخيص = إلمام إدارى + خبرة عملية + إدراك واقعى + معلومات مساندة

وبعد استيعابنا لهذه المعادلة يمكننا الولوج إلى مناهج التشخيص، والتي يمكن تلخيصها عبر ما يسمى بـ (المنهج الشامل) الذي يقوم على المحاور التالية :

استقراء تاريخ الأزمة وتصنيفه إلى مراحل متعاقبة (المنهج التاريخي) مع وصف كل مرحلة وتحليل العوامل الأسباب التي أثرت فيها والنتائج المترتبة عليها (المنهج الوصفي التحليلي)، ويفيد الاستقراء التاريخي للأزمة في الوقوف على المشاكل المشابهة وذلك للاستفادة من كيفية مواجهتها إلا أنه مع ذلك يجب التأكيد على ضرورة الإيمان بأنه ليس ثمة أزمتان أو مشكلتان في الوجود تتشابهان من كافة الوجوه ، وذلك من أجل الانعتاق من إسار الجمود الفكري صوب رحابة التفكير الإبداعي .

عند وصف وتحليل المراحل التاريخية للأزمة يمكن تفكيك الأزمة إلى الأجزاء المنطقية التي تفاعلت على نحو معين أدى إلى حدوثها ، وهذا التفكيك يعرف (بمنهج النظم) أي أننا ننظر إلى الأزمة كنظام والنظام كما هو معلوم يتكون من :-

- مدخلات .

- عملية تشغيل .
- مخرجات .

الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة

1. تكوين فريق عمل لوقتالأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات .
2. تخطيط الوقت أثناءالأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات .
3. الرفع من معنوياتالعاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
4. الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.
5. حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثماختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة .
6. تقبل التغيير وقت الأزمات .
7. العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل علىدراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها .

اساليب حل الازمات والتعامل معها

هناك نوعان مناساليب حل الازمات الاول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارةعن طرق لاتزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية.

اولاً: الطرق التقليدية، واهم هذه الطرق

1) انكارالازمة

حيث تتم ممارسة تعتيماعلامي على الازمة وانكار حدوثها، واظهار صلابة الموقف وان الاحوال على احسن مايرام وذلك لتدمير الازمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الانظمةالدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانهاالإداري وافضل مثال لهاانكار التعرض للوباء اواي مرض صحي وما الى ذلك .

كبت الازمة وتعني تأجيل ظهور الازمة ، وهونوع من التعامل المباشر معالإزمة بقصد تدميرها آخماد الازمة وهي طريقةبإلغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية

بخس الازمة ايالتقليل من شأن الازمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الازمةولكن باعتبارها ازمة غير هامة تنفيس الازمة وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركانللتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دونالإنفجار تفريغالإزمة وحسب هذه الطريقةيتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدةلتيارالازمة ليتحول الى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل

أ. مرحلة الصدام:

او مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الازمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها

ب. مرحلة وضع البدائل:

وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الاهداف البديلة لكلاتجاه او فرقة انبثقت عن الصدام، وهذه العملية تشبه الى حد ما لعبة البليارد

ج. مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع او بديل

اي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الاخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستهالإجبارهم على قبول التفاوض.

عزل قوى الازمة

يقوم مدير الازمات برصد وتحديد القوى الصانعة للازمة وعزلها عن مسار الازمةوعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها او القضاء عليها

ثانيا: الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذهالطرق ما يلي:

1) **طريق فرق العمل**

وهي من اكثرالطرق استخداماً في الوقت الحالي، حيث يتطلب الامر وجود اكثر من خبير ومتخصص فيمجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل

وهذه الطرق اما انتكون مؤقتة او تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتهالمواجهة الازمات واوقات الطوارىء.

2) **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الإزمات**

حيث يتم تحديدمواطن الضعف ومصادر الازمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلتالإزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث ازمة في الموادالخام او نقص في السيولة

طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الإزمات وهي اكثر الطرقتاثيرا وتستخدم عندما تتعلق الازمة بالافراد او يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذهالطريقة الافصاح عن الازمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسينبشكل شفاف وديمقراطي

3) **طريقة الاحتواء:**

اي محاصرة الازمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الامثلة على ذلك الازماتالعمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلكالإزمات،

4) **طريقة تصعيدالإزمة**

وتستخدم عندما تكونالإزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الازمة فيعمدالمتعامل مع الموقف، الى تصعيد الازمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغطالإزمة

5) **طريقة تفريغ الإزمة من مضمونها**

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل ازمة مضمون معين قد يكون سياسيا اواجتماعيا اودينيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها ، ومهمة المدير هي افقاد الازمةلهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ. التحالفات المؤقتة

ب. الاعتراف الجزئي بالازمة ثم انكارها

ج. تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الإصلي

د. طريقة تفتيت الإزمات

وهي الافضل اذاكانت الازمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الازمة ، لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الازمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لإعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الإتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية ، وهكذا تتحول الازمة الكبرى الى ازمات صغيرة مفتتة

6) **طريقة تدمير الازمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل**

جوهي من اصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) او الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الازمة على النحو التالي:

أ. ضرب الازمة بشدة من جوانبها الضعيفة

ب. استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للازمة .

ج. تصفية العناصر القائدة للازمة

د. ايجاد قادة جدد اكثر تفهما

7) **طريقة الوفرة الوهمية**

وهي تستخدم الاسلوب النفسي للتغطية على الازمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الازمة ولو مؤقتا احتواء وتحويل مسار الإزمة:

وتستخدم مع الازمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا يتم تحويل الازمة الى مسارات بديلة ويتم احتواء الازمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف باسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من اخطارها

اما اذا كانت الإزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الاساليب التالية:

أ. اسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الاذعان والتهديد المباشر

ب. الخيارات التوفيقية: حيث يقوم احد الاطراف بابداء الرغبة في تخفيف الازمة ومحاولة ايجاد تسوية عادلة للاطراف

ج. الخيارات التنسيقية: اي استخدام كلا الاسلوبين الاخيرين، اي التفاوض مع استخدام القوة ختاما فان ما قدمناه يمكن ان يصلح دليلا يسلط الضوء الى حد ما على مفاصل الازمة بخاصة الادارية او السياسية منها ، الامر الذي يؤدي اذا ما تم التعاطي مع ابرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار الى وضع تصور اولي لحل الازمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الاخر ، سيما وان سلسلة الازمات في البلاد يبدو انها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الاخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل او الاستفحال

دور العلاقات العامة في علاج الازمة

يشمل دور العلاقات العامة في وضع الخطط للطوارئ، وقد المؤتمرات الصحفية وحضور الاجتماعات، وعند حدوث اي طارئ هنالك خطة للطوارئ يجب اتباعها

تعليماتها ، وتتضمن معلومات عن اسماء وعناوين وارقام هواتف الاشخاص وتفاصيل الاجراءات الواجب اتباعها عند حدوث الازمة ، وتشمل ايضاً :-

1) الاتصال بمدير الحماية والامن .
2) استدعاء الطبيب المختص .
3) اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة الازمة اولاً باول.
4) عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الازمة.
5) قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بوسائل الاعلام حتى يبلغهم بتفاصيل الحادث.

فريق المعالجة للازمة

يتكون فريق المعالجة للازمة من ما يلي:-

أ. رئيس الفريق.
ب. ممثل عن دائرة الانتاج.
ج. ممثل عن دائرة التسويق.
د. مسؤول عن دائرة الامن والسلامة.
ه. ممثل عن الدائرة القانونية.

وعند وقوع اي حادث فأن الفريق يتشكل لممارسة مهامه بحيث يؤدي كل عضو مهتمهم التي يكلفون بها مع التنسيق مع الاخرين بهدف منع التضارب بين الاعضاء، وهنا صدق المعلومة وعدم اغفائها مهم جداً ، لان الحقائق سوف تكشف مصادر المعلومات الاخرى كمراكز الشرطة والدفاع المدني والمستشفيات.

مراحل الازمة وإدارتها

تقسم مراحل الإزمة ومن ثم ادارتها الى:

1) مرحلة الصدمة

وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي الى الارباك والشعور بالحيرةوعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسيا مع مدى معرفة وادراك الانسان.

2) مرحلة التراجع

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك اعراض منها زيادة حجم الاعمال التي لا جدوى منها (الاعمال الفوضوية).

3) مرحلة الإعتراف

وهنا تتجلى عقلانية التفكير فيما بعد امتصاص الصدمة حيث تبدا عملية ادراك واسعة ومراجعة للازمة بغية تفكيكها

4) مرحلة التأقلم

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالاضافة الى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار اللازمة، وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فان الامور سوف تتجه الى بخط بياني نحو الكارثة، وقد اطلقت على هذه المرحلة تسميات اخرى من ابرزها، مرحلة الانذار المبكر او مرحلة اكتشاف اشارات الخطر، وهي بهذا المعنى اولى خطوات ادارة الازمة تليها مجموعة اساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع احداث الازمة وتحدد لكل فرد في فريق الازمة، دوره بمنتهى الوضوح.

وتهيئ وسائل عمل تحد من الاضرار وتمنعها من الانتشار والى هنا نكون قد وصلنا الى المرحلة التالية من مراحل ادارة الازمة الا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على اعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الاجل سبق وان تم اختبارها بنجاح على ازمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الجماس تقود الى تماسك الجماعة وتكاتفها، في مواجهة الخطر

سمات الأزمة

1. الإدراك بأنها نقطة تحول .
2. تتطلب قرارات سريعة
3. تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها
4. فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث

5. تتميز بضغط عامل الوقت و الشعور بالضبابية و الاضطراب مما يولد القلق.

الإبداع يخنق الأزمات

والآن يمكن تناول مكونات نظام الأزمة كما يلي :

أ - مدخلات (ماهية العوامل والأسباب التي سببت الأزمة) ، وهذه المدخلات تتكون من واحد أو أكثر مما يلي :

- أفكار .
- معلومات وأخبار .
- بشر .
- ظروف طبيعية .
- إشاعات .
- أهداف متضاربة .

ويجب عند تحديد مدخلات المشكلة أن نحدد القوى المؤثرة والمتأثرة بالأزمة (المنهج البيئي) ، كما يجب تصنيفها إلى :

- قوى مؤيدة (مع تحديد درجة التأييد) .
- قوى معارضة (مع تحديد درجة المعارضة) .
- قوى محايدة (مع تحديد اتجاهاتها في حالة تغير مسار الأزمة) .

ب- عملية تشغيل (كيفية تفاعل العوامل والأسباب) ، أي أننا ندرك بذلك كيف تفاعلت هذه العوامل والأسباب على نحو أدى إلى حدوث الأزمة ، وهذا يفيد في معرفة كيفية التأثير عليها مما يمكن من إفقاد هذه العوامل والأسباب آلية تفاعلها ، ومن ثم العمل على الحد من نمو الأزمة وتفاقمها .

جـ- مخرجات (نتائج الأزمة) ، وهذه النتائج يمكن تصنيفها إلى :

- نتائج رئيسة وأخرى ثانوية .
- نتائج يمكن السيطرة عليها وأخرى لا يمكن السيطرة عليها .
- نتائج مؤكدة وأخرى غير مؤكدة .
- نتائج دائمة وأخرى غير دائمة .

تحديد الأهداف

- لماذا تدير الأزمة ؟
- ماذا أريد ؟ لماذا أدير هذه الأزمة وأتحمس لمواجهتها ؟

سؤال محوري وخطير يستلزم إجابة دقيقة من خلال سلوك المنهج العلمي في تحديد الأهداف كثيرون أولئك الذين يفشلون ليس فقط في إدارة أزماتهم وإنما في جوانب كثيرة من حياتهم بسبب عدم التحديد الدقيق لأهدافهم، إنهم لا يعرفون على وجه الدقة ماذا يريدون عند أزماتهم مع أنهم يتوهمون بأنهم يعرفونها !! وربما يغضبون إذا سئلوا عن أهدافهم ؟!

وعملية تحديد الأهداف خاصة في الأزمات ليست عملية سهلة وهينة .. بل صعبة وشاقة وخطيرة، لذا يجب علينا أن نتعرف على آلية وتقنية تحديد الأهداف .

إن من أسباب ضبابية أهدافنا أننا لا نعرف كيف نحدد أهدافنا أو أننا لا نبذل جهداً كافياً في رسمها وتحديدها وهذا لا يؤدي إلى انعدام إمكانية قياسها فحسب وإنما أيضاً إلى إدراكها بطريقة مشوشة مما يفقدها القدرة على توليد الطاقة المطلوبة لإنجازها.

إن تحديد الأهداف بوضوح ثم الدخول في حالة ذهنية (صورية ، أو سمعية ، أو حسية) تتمثل فيها "لذة" تحقيق الأهداف سوف يبذر في عقلك اللاوعي _ اللاشعور _ شروط النجاح ومتطلباته ليقوم بعد ذلك اللاشعور بتوجيه طاقتك الجسمية والنفسية لتحقيق ذلك النجاح والوصول إلى درجة التفوق والتميز .

كيف تحدد أهدافك

عند "صناعة الأهداف" يجب مراعاة المنهج العلمي الذي يقضي بمراعاة الأمور التالية :-

1. أن تكون الأهداف مكتوبة وواضحة ودقيقة ، بحيث تفهم من فريق الأزمة فهماً واحداً
2. تناسق الأهداف وتكاملها وعدم تعارضها .
3. واقعية الأهداف وذلك بإمكانية تحقيقها ، وهذه الواقعية يجب أن تتحقق على مستويين هما :

أ.على مستوى كل هدف على حدة ، أي أنه يجب أن يكون ممكن التحقق.

ب. على مستوى الأهداف مجتمعة ، أي أنه يجب أن تكون كلها ممكنة التحقق في وقت واحد.

4. صياغة الأهداف بشكل قابل للقياس ، من أجل تحديد نسبة النجاح في تحقيقها ، وذلك بربطها بأمر أو أكثر من الأمور التالية :

أ. الزمن : مثلاً يمكننا أن نقول : يجب أن تحل الأزمة في غضون أسبوعين .

ب. الكمية : مثلاً : عدد الإعلانات التي ستنشرها الصحف المحلية من أجل نفي الإشاعات المغرضة التي لاحقت منتجنا الجديد يجب ألاّ تزيد عن (58) إعلاناً .

ج. التكلفة : مثلاً: تكلفة الإعلانات يجب ألا تتعدى مبلغ(260000) دولار.

5. ترتيب الأهداف بحسب أهميتها.

6. أن تكون الأهداف من نوع واحد ، فإما أن تكون استراتيجية (رئيسة) أو تكتيكية (فرعية) ، وذلك لأن النوع الأول يتضمن الثاني ، خذ مثالاً على ذلك حدد فرق الأزمة الأهداف التالية :-

- تصحيح صورة منتجنا الجديد وإعادة هيكلة الخطة التسويقية ، من أجل استعادة نصيبنا السوقي العادل .
- التعاقد مع بعض الصحف المحلية من أجل نفي الإشاعات المغرضة .

كما تلاحظ، فالهدف الثاني داخل في الهدف الأول ، وأرجو ألا يتبادر إلى ذهنك أنني أمانع من تقسيم الأهداف إلى أهداف استراتيجية وأخرى تكتيكية، كلا فهذا أمر جيد بل مطلوب ، وإنما الذي أمانعه هو الخلط بين هذه الأنواع من الأهداف .

ثم يأتي دور الواقعية لتحدد الأهداف التي تستطيع تحقيقها في ظل ظروفك الراهنة وإمكاناتك المتاحة ومن ثم فعليك أن تستبعد الأهداف التي يتعذر عليك تحقيقها.

الفصل السابع

إدارة البروتوكول والمراسيم

ادارة البروتوكول والمراسيم

تمهيد

تعتبر المراسم البروتوكول محصلة لمجموع الإجراءات والتقاليد وقواعد اللياقة التي تسود المعاملات والاتصالات الدولية ، كما تقوم تنفيذاً ل ل قواعد الدولية أو العامة أو بناء علي العرف الدولي أو المحلي، أما الايتكيت فهو السلوك بالغ التهذيب.

ولفنون المراسم و الاتيكيت مجموعة من القدرات والمهارات التي يجب أن تتوافر في المشتغلين بتلك الأجهزة الحساسة ، والتي يتطلب العمل (فيها مجموعة من القدرات والمهارات المهنية (حرفية العمل المراسميوالسلوكية) تتعلق بقواعد السلوك الإنساني المتحض.

مفهوم البروتوكول والمراسم

عبارة عن مجموعة من الاصول والاحتفالات الرسمية ، كما هو التزام بالقواعد المرسومة وتطبيقها بشكل دقيق والتمسك بها .

المفهوم الحديث لفن الاتيكيت والبروتوكول الرسمي والدولي

تشمل عبارات المجاملة دستور الاتيكيت والبروتوكول، والبساطة، وقواعد الشكر والثناء

ومفهوم الذكاء الاجتماعي ، والشخصية الجذابة وتطبيقاتها بالنسبة للمشتغلين بالمراسم مواصفات اللباقة.

تعريف السلك الدبلوماسي

هو مجموعة الموظفين الدبلوماسين بمختلف مراتبهم، ضمن القائمة الدبلوماسية الصادرة عن وزارتهم في الدولة.

تقسيم البروتوكول الدبلوماسي الرسمي

1. المكتب الأول (الشؤون العامة للسلك الدبلوماسي): الشؤون العامة الخاصة بمراسم الدولة وبروتوكول وزارة الخارجية ومعايير البروتوكول والعلاقات مع السلك الدبلوماسي وأوراق الاعتماد والسفارات الخاصة أو الفائقة للعادة والحصانات، والامتيازات واعتماد وأجازات رؤساء البعثات الدبلوماسية وعمليات التضامن.

2. المكتب الثاني (السلك القنصلي - المنظمات الدولية - البعثات الخاصة - الأوسمة): العلاقات مع السلك القنصلي والمنظمات الدولية والبعثات الخاصة وبراءات الاعتماد وبطاقات الهوية والأمور الخاصة والقضايا القانونية التي تتعلق بالبعثات في الخارج والأوسمة.
3. المكتب الثالث (تنظيم الزيارات) : تنظيم زيارات الدولة والزيارات الرسمية إلى بلد معين و التي تقوم بها الشخصيات الهامة والوفود الأجنبية كضيوف لرئيس الجمهورية ورئيس الوزراء ووزير الشؤون الخارجية، وتنظيم زيارات الدولة والزيارات الرسمية للخارج التي يقوم بها رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء ووزير الخارجية.
4. المكتب الرابع (الأحداث الدولية متعددة الأطراف - خدمات الترجمة الفورية والتحريرية): يقوم هذا المكتب بالإشراف على تنظيم الأحداث الدولية متعددة الأطراف في إيطاليا والخارج، ويقوم أيضا بتقديم خدمات الترجمة التحريرية والفورية إلى الوزارة وتنسيق خدمات الترجمة التحريرية والفورية في إطار زيارات الدولة أو الزيارات الرسمية أو زيارات العمل في إيطاليا والخارج وللأحداث الدولية متعددة الأطراف التي تجري في إيطاليا أو في الخارج.

الجهات التي تتولى شؤون المراسم

1. قسم المراسم في وزارة الخارجية في اي دولة، وتشمل على وضع الترتيبات لاوراق الاعتماد السفراء، واصدار الجوازات السفر للسياسين، والاشراف على شؤون البعثات المعتمدة في دولهم، وتنظيم برامج استقبال الوفود الرسمية التي تزور دولتهم.
2. قسم المراسم والتشريفات في الديوات في الدولة، وتشمل على تنظيم مراسم الاحتفال الرسمي الذي يقيمه رئيس الدولة في زيارة رسمية، واعداد برامج الزيارة الرسمية، وتقديم مراسم اوراق اعتماد السفير الجديد، والاشراف على مراسم جميع الاحتفالات التي يحضرها رئيس الدولة.

خطوات فن الإتيكيت والآداب الاجتماعية والبروتوكول

1. علاقات اجتماعية / عادات

- السلام – التحية – المصافحة
- آداب الحديث – مبادلة الحديث – التحفظ
- مهارات الحديث مع كبار الشخصيات.
- مهارات الإصغاء.
- آداب الجلوس – في قاعات الاستقبال – في السيارات
- آداب الطريق
- النظافة والنظام – في أماكن السكن والأماكن العامة

2. علاقات اجتماعية / زيارات .

- الزيارات – مواعيدها – استقبال الزائر- التعريف والتعارف – طريقة التقديم تبادل الحديث – التعارف بين الدبلوماسيين .
- بطاقات الزيارة – بطاقات الرجال – بطاقات الإناث – استخدام البطاقات – الحروف المرمزة لبطاقات الزيارة – المناسبات التي تقدم فيها البطاقات والتي لا تقدم فيها البطاقات

3. فن الحديث على الهاتف

- السلوك مع الشخصيات الهامة – في الولائم والطريق والتحية

4. المجاملات – التهاني في الأعياد والمناسبات

- التهاني البريدية والبرقية – الأسبقية في التهاني – تهاني الزفاف – تهاني رجال الأعمال تهاني الدبلوماسيين – تهاني الملوك والرؤساء – الرد على الهاتف .

5. الهدايا ومناسباتها .

- الزهور – عرضها وأنواعها

6. المنح والعطاء

- قواعدها العامة وتقديمها إلى الخادم الخاص والعام – الحراس – سائقي السيارات .

7. **إعلانات التعازي**

- تقديم التعازي .

8. **التخطيط للولائم والحفلات**

- الولائم للمناسبات الرسمية
- دور المرأة في تنظيم الحفلات والولائم
- إعداد قوائم المدعوين
- بطاقات الدعوة – الصيغة والعنوان والموعد والتاريخ
- طلب الرد على الدعوة – موعد إرسال الدعوات
- التحضير للولائم – موائد الطعام – غرفة المائدة – الإضاءة
- مفرش المائدة وفوط اليد – أدوات المائدة
- الخدمة في الولائم – نظام الخدمة في الولائم الرسمية وغير الرسمية ، الشاي(جفلات الشاي . حفلات الكوكتيل .
- مواعيد إفطار رسمية في رمضان – حفلات رسمية في رمضان – حفلات استقبال المدعوينجفلات وولائم في مطعم عمومي – في حفلات الشاي الرد على الدعوات الشخصية – تلبيةالدعوة. اداب الموائد – قبل وأثناء وبعد تناول الطعام ، الفواكه .

9. **الملابس ومناسباتها – أزياء الرجال – النساء .**

- ملابس الرجال – الصفات الأساسية لملابس الرجال – أزياء السيدات .

10. **المراسم الدبلوماسية**

- الزيارات الرسمية – الملوك والرؤساء
- استقبال الملوك والرؤساء .
- مراسم استقبال والتوديع .
- زيارات رئيس الوزراء – وزير الخارجية – كبار الموظفين – الشخصيات الأجنبية .
- استقبال رئيس البعثة الدبلوماسية الجديدة .

11. **المراسم – المؤتمرات – رعايتها – افتتاحها .**

- القاعة – الأسبقيات – ترتيب الوفود .

12. النشاط المصاحب لاستقبال الضيوف .

- ترتيب زيارة الملوك ورؤساء الدول – الاستقبال – إشارة الإقامة – التوديع إعداد برنامج زيارة لشخصية هامة

13. زيارة رئيس الوزراء .

- ترتيب زيارة الآخرين .
- الجلسات.

ايتكيت الزيارة بين الاسلام والعصر الحديث

بروتوكول الزيارة فى الإسلام

الزيارات عادة هى احدى الوسائل الفعالة والهامة فى توثيق العلاقات بين الافراد وتعزيز اواصر الصلات ، وقد حض الاسلام عليها ، ولكنه فى نفس الوقت دعا لعدم الاكثار من الزيارات ، وكذلك ورد عن الرسول صلى الله عليه وسلم زرغبا تزداد حبا ، والحديث فيه ضعف أى كلما كانت الفترة بين زيارة وأخرى بعيدة ، كلمازاد الشوق بين الافراد ، اما المجتمع الحديث فقد اعطى الزيارة اهمية خاصة وجلع من ميدأ التبادل أو المعاملة بالمثل مبدأ راسخا خاصة فى الزيارات الرسمية بين الدول ولتنظيم الزيارات فى الشريعة الاسلامية وضع الاسلام قواعد للزيارة فى الاسلام نوردمنها .

قواعد الزيارة فى الاسلام

1. عدم زيارة الناس إلابهوافقتهم ويفضل تحديد موعد مسبق.
2. عند الزيارة يجب افشاء السلام على اصحاب النمزل اظهارا لحسن النية وان القصد من الزيارة كل الخير.
3. عدم دخول اى منزل الا بعد صدور موافقة من اصحابه واذا لم يعط صاحب المنزل الاذن فينبغى عودة الضيف من حيث أتى وقد قال تعالى : {يا أيها الذين آمنوا لا تدخلوا بيوتكم غيربيوتاً حتى تستأنسوا وتسلموا على أهلها ذلكم خير لكم لعلكم تذكرون . فإن لم تجدوافيها أحداً فلا تدخلوها حتى يؤذن لكم وإن قيل لكم ارجعوا فارجعوا هو أزكى لكم

4. السماح بدخول المنازل التى لايسكنها احد اذا كانت هناك ضرورةلذلك مثل وجود املاك او امتعة او متعلقات للزائر او الضيف.
5. اذا سمحللمسلم بزيارة اخيه فينبغى ان يلتزم باداب الزيارة من غض اللبص وعدم التلصص على اهلالبيت فذلك أوجب للقناعة والعفة.

اهداف الزيارة فىالإسلام

شرع الاسلام للزيارات بين الناس ووضع لها اهدافا محددة وليسمجرد ضياع الوقت ومن بين تلك الاهداف:

أ. صلة الرحم فالمرء يجب ان يزوراقاربه وهذا مما يعزز العلاقات بين الاسرة الواحدة ويؤدى للترابط بين إفرادها.
ب. تعزيز الصداقات والعلاقات بين الافراد بوجه عام والاصدقاءبوجه خاص.
ج. عيادة المريض والسؤال عنه وجعل ذلك من العبادات فزيارةالمريض صدقة كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم.
د. المشاركة فىالإفراح والمواساة فى الاتراح وهذا ايضا تعبيرا ودلالة على ترابط افراد المجتمعوليس بالضرورة بين المسلمين فقط.

بروتوكول الزيارات فى المجتمع الحديث

طور المجتمع الحديث مراسم الزيارة وفقا لمقتضيات العصر ومن ابرزمعالم التطوير امران:

الاول : تبادل الزيارات بين قادة الدول وملوكورؤساء الوزراء وهي تتم عادة على اساس مبدأ المعاملة بالمثل وتلك الزيارات لها طقوسخاصة في الاستقبال والضيافة ونحو ذلك.

الثاني : استخدام البطاقات وهي تستخدمفي اطار المعاملات الدبلوماسية بصورة مكثفة والهدف منها اثبات حضور شخص الى دار شخصاخر او مكتبه للقيام بواجب وظيفي او اجتماعي كالتهنئة او التعزية وان كانت هذهالعادة اخذة في التلاشي مؤخرا.

دور العلاقات العامة في زيارات الوفود الرسمية

وتختص بتنفيذ المهام الآتية:

1. اجراء الترتيبات المتعلقة باستقبال واقامة الوفود الرسمية التي تزور البلد واقتراح البرامج الخاصة بالزيارات وتسمية المرافقين لها .
2. ترتيب مواعيد ومقابلات قيادة البلد للوفود الزائرة وتحضير الوثائق والمعلومات اللازمة لذلك .
3. توثيق اسماء الوفود المشاركة من البلد في المؤتمرات والندوات والفعاليات الوطنية وما تقدمت به من اوراق عمل أو دراسات أو مقترحات .
4. متابعة الحصول على تقارير الوفود المشاركة من البلد في الفعاليات الوطنية ودراستها واتخاذ ما يلزم بشأنها وابلاغ نتائجها إلى قيادة البلد .
5. اجراء الاتصالات اللازمة والابلاغ باسماء الوفود المشاركة من البلد في الفعاليات الوطنية .
6. القيام بالترتيبات المتعلقة بالمراسيم وتوجيه الدعوات فيما ينظمه البلد من احتفالات وفعاليات .
7. إعداد التقارير والبيانات المنتظمة عن انشطتها ومنجزاتها
8. أية مهام اخرى تقتضيها طبيعة وظيفتها أو تكلف بها .

قواعد السلوك الدبلوماسي

تقوم قواعد السلوك الدبلوماسي ، والتي تقوم على ثلاثة محاور هي:

1. قواعد المراسم"البرتوكول" الواجب اتباعها في المناسبات الرسمية ، محلياً و دولياً ، بل وحتى علىمستوى الأشخاص العاديين ، عندما يتعاملون مع شخصيات سياسية أو دبلوماسية رفيعةبمثل دعوتهم إلى ولائم العشاء أو الغداء أو إلى حفلات الاستقبال ، أو إجراءاتالإستقبال والتوديع
2. آداب اللياقة "الأتيكيت" ، وهي آداب الذوق والحسالسليم ، مثل : آداب التقديم والتعارف ، آداب المصافحة ، آداب الحديث ، آدابالزيارة ، آداب الطعام ، إذ لا

تقتصر أهمية وضرورة الإلمام بتلك المبادىء على أعضاء السلك الدبلوماسي والقنصلي ، بل على أعضاء المجتمع كافة

3. أصول المجاملة ،وهي المحور الثالث لقواعد السلوك الدبلوماسي والتي تعني فن إرضاء الغير ، مثل التهاني في المناسبات السارة ، والمشاطرة في المناسبات غير المواتية

آداب المصافحة

كانت المصافحة أولى ملامح آداب التحية للرجل البدائي ، حينما ألقى بسلاحه أرضاً ، مقبلاً على أخيه الإنسان ناشراً يده للمصافحة دليل خلوها من آلات الحرب والتدمير ، فأصبحت عادة المصافحة دليل الأمان ، وعلامة التهذب وحسن النية ، بل أنها تعتبر أولى خطوات الترحيب ، لأنها تكون في أغلب الأحيان المناسبة المتاحة لتقديم الشخص لنفسه إلى الآخرين ، فلا يأتي شخص إلى الآخر مباشرة دون مصافحة لتقديم نفسه بلا مقدمات

ولقد تعارف الناس على بعض الآداب الخاصة بالمصافحة ، والتي انتقلت إلى السلوك الدبلوماسي فأصبحت أساس تصرفات الدبلوماسي في جميع الأوساط ، وفي كل الأوقات ، لأن هذه الآداب ليست قناعاً يختفي به عند اللزوم ، ثم يخلعه ليتحرر من قيوده ، بل هي جزء من كيانه الدبلوماسي، وفيما يلي بعض الآداب الخاصة بالمصافحة .

1. تمد الشخصية الكبيرة أولاً اليد لمصافحة الآخرين ، كما يحدث في اللقاءات مع الملوك أو رؤساء الدول ، أو كبار المسؤولين فيها
2. تبدأ السيدة بمد يدها _عند مصافحة الرجال_ ، إلا في لقاءات الشخصيات البارزة كالملوك والرؤساء ، الذين تنشر السيدات أياديهن لمصافحتهم . وعند مصادفة السيدات اللائي لا يصافحن الرجال لأسباب دينية ، يمكن تحيتهن بإيماءة أو بعبارة مجاملة رقيقة مقترنةً بشراحة الملامح ، الدالة على الاحترام .

3. ينهض الرجال من مقاعدهم لمصافحة النساء ، ولا تفعل السيدات نفس الشيء إلا إذا كان لرجل مسن أو عالي المكانة .

4. تكون المصافحة باليد اليمنى دائماً ، ما أمكن ذلك، وتكون بكف ممدودة بطريقة طبيعية في غير ليونة أو خشونة .

5. لا يجوز اعتصار اليد عند المصافحة ، إذ قد يؤذي ذلك كلاً من الرجال والنساء ، كما لا يصح الضغط على يد من تصافح بصورة تؤلمه ، حتى لا يُساء فهمه ، وخاصة في النساء ، وخير الأمور الوسط دائماً

6. لا يستحب سحب اليد بسرعة من مُصافحك ، إذ يعني ذلك عدم الاكتراث ، أو قلة في التهذب ، وهو ما ينطبق أيضاً على المصافحة بأطراف الأصابع ، التي تُستهجن من الآخرين ، وتعتبر تصرفاً غير ودّي وغير دبلوماسي ، لما يحمله من معنى للتعالي المستقبح ، أو التكبر الذي ينم عن فجاجة الشخصية ، وعن خلل كبير في تصرفات فاعله . كما أن إطالة إبقاء اليد في يد من تصافحه أمر غير دبلوماسي ،وخاصة مع السيدات .

7. يتحاشى المصافح التصافح المتشابك الذي يتأتى بتعامل أربعة أشخاص ينشر كل منهم يده لمصافحة من يقف أمامه ، ويفعل ذلك الآخران في شكل متقاطع .

8. يجب على المصافح أن يركّز عينيه في وجه من يصافحه ، لا أن يصرفهما عنه ، بما يفيد الاستخفاف وعدم الاهتمام

9. لا يجوز للنساء والرجال التصافح بقفّاز تلبسنه النساء أو يرتديه الرجال

10. يراعى أن تكون المصافحة الدبلوماسية قاصرة على وضع اليد باليد ، دون الأحضان والقبلات ، أو الإكثار من عبارات التحية

11. تتم المصافحة بين الرجال _وقوفاً_ إلا إذا كان بينهم كبير سن ، فيتصافح وهو جالس .

12. يجب أن تعلو الابتسامة عند المصافحة وجهي المتصافحين ، باشين ومستخدمين بعض عبارات المجاملة ، للسؤال عن الصحة أو بتقديم الأصغر نفسه للأكبر

13. يمكن عند المصافحة لصديق هزّ اليدين بخفةوليس برفعهما أعلى وأسفل بشكل انفعالي .
14. لا تعتبر عادة تقبيل أيدي السيدات ، من الآداب المقررة في العمل الدبلوماسي ، وإن كان البعض يرى إمكانية مصافحتهن مع التظاهر بالتقبيل بخفض الرأس قليلاً نحو اليد عند المصافحة ، وعلى كل حال هي عادة غربيّة لا يلتزم الدبلوماسي العربي باتباعها .
15. لا تجوز المصافحة بيد ، واليد الأخرى في جيب السروال (البنطلون) أو السترة (الجاكيت) أو الدشداشة ، إشعاراً للمصافح باحترام المصافح له .
16. كما لا تصح المصافحة من أحد لآخر ، وفي فمه سيجارة ، وإنما عليه أن يمسكها بيده اليسرى ، ريثما يفرغ من المصافحة .
17. تكفي مصافحة أول من تقابلهم عند دخول حفل ، ولا يشترط مصافحة الآخرين ، وتكفي التحية بتحريك الرأس المقرون بابتسامة رقيقة .
18. توجّه التحية للزوجات أولاً ، ثم إلى الأزواج .

انواع المراسم

1) **مراسم زيارات كبار المسؤولين:**

أ. الزيارات الرسمية .

ب. الزيارات الخاصة.

ج. زيارات المرور.

2) **مراسم الاسبقيات:**

أ. الأسبقية بين الدول.

ب. أسبقية الملوك والرؤساء.

ج. أسبقية رؤساء البعثات الدبلوماسية.

د. أسبقية رؤساء البعثات القنصلية.

ه. الأسبقية في القائمة الدبلوماسية.

و. الأسبقية داخل البعثة الدبلوماسية.

ز. الأسبقية المتداخلة بين رؤساء البعثات الدبلوماسية الأجنبية ، كبار لمسئولين في دولة المقر.

ح. أسبقية الزوجات.

ط. أسبقية الوفود في جامعة الدول العربية.

ي. أسبقية الوفود في هيئة الأمم المتحدة.

ك. الأسبقية في الخطابة.

ل. الأسبقية في الحفلات.

م. الأسبقية في السير وفي الدخول والخروج.

ن. أسبقية ركوب الطائرات والسيارات.

3) **مراسم الولائم والحفلات :**

أ. بطاقات الدعوة.

ب. أنواع الحفلات.

أولاً : الحفلات غير الرسمية .

ثانياً : الحفلات الرسمية والدبلوماسية .

- مراسم الحفلات والولائم.
- أشكال بطاقات دعوة حفل الوزراء والعشاء.
- ترتيب المائدة وإستعمال أدواتها.
- دور الخدم في المآدب .
- حفلات الغداء والعشاء على البوفيه وأنواع المأكولات والمشروبات.
- مراسم الغداء والعشاء الجالسين.

4) **مراسم أسبقية الجلوس على الموائد:**

- مآدب رسمية يدعو إليها الملوك والرؤساء.
- المأدبة التي تقام للملك أو رئيس في زيارة رسمية لدولة أجنبية.
- المآدب الدبلوماسية .

5) **مراسم الملابس:**

- أنواع الملابس الرسمية.
- مفردات الملابس الرسمية للرجال.
- الأخطاء الشائعة في الملابس الرسمية للرجال.
- مفردات الملابس الرسمية للسيدات.
- اللباس الملائم لقوام السيدات.
- مراسم بطاقات الزيارة.

6) مراسم المؤتمرات الدولية:

- مراسم وإجراءات سير العمل في المؤتمرات الدولية .

أولاً : الإجراءات في المؤتمرات الدولية التي تدعو إليها بعض الدول.

ثانياً : إجراءات سير المؤتمرات الدولية التي تعقد في إطار منظمة دولية.

ثالثاً : الإجراءات المماثلة في كلا النوعين من المؤتمرات الدولية .

- دور وزارة الخارجية في المؤتمرات الدولية.
- مزايا وحصانات الوفود في المؤتمرات الدولية .

7) مراسم الأعلام:

- مراسم رفع الأعلام الدولة .

أولاً : أنواع الأعلام.

ثانياً : مراسم رفع الأعلام المصرية المختلفة.

ثالثاً : مراسم رفع العلم الوطني مع الأعلام الأجنبية .

رابعاً : مراسم تنكيس الأعلام في الحداد الرسمي .

خامساً : عقوبات الإساءة إلى الأعلام.

الفصل الثامن

مهارات التفاوض في البروتوكولات

مهارات التفاوض في البروتوكولات

مفهوم التفاوض

هو موقف تعبيري حركي قائم أو حوار تبادل آراءومقترحات بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا والتي لا تخضع لشروط محددة سلفاً، ويتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات نظر ومطالب كل طرف بهدفالتوصل إلى اتفاق يؤدى الى حسم قضية ومشكلة لها صفة النزاع.

واستخدام كافةأساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الأخر على القبول بما يقدمه من حلولأو اقتراحات بشرط آن يتم في إطار الحفاظ على المصالح القائمة والمشتركة بين الطرفين، حيث تعتمد العملية التفاوضية على مصالح مشتركة وقضية مشتركة، أو للحصول على منفعةجديدة بإجبار الطرف الآخر بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقةالإرتباط بين أطراف العملية التفاوضية، ويكون ملزماً تجاه أنفسهم أو تجاه الغير

مفهوم التعاون

وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثيرمن الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لاتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهمللحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود رضامتبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتبارهتعاونًا لا مواجهة، فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهماإنجازه بمفرده

اطراف التفاوض في البروتوكول

1. التباحث مع الطرف الآخر من أجل المساومة أو التجارة
2. التغلبعلى العقبات لإتمام صفقة
3. مناقشة الخيارات من أجل الوصوللاتفاق
4. احراز تقدم نحو هدف أو غاية مشودة
5. التوصل لحل مشكلةمقبولة لدى الطرفين
6. معرفة ما يرغبه فيه الشخص الآخر ثم جعله يعتقد بأنكتوفر له ما يريده

7. الدخول في صراع للإدارات أو منافسة لاثبات أي الطرفين أكثر ذكاء وفطنة
8. محاولة نيل ما تريده
9. إقناع شخص ما بالتصرف كيفما تريد أو مجاراة أفكارك

أين تجري المفاوضات

إن المفاوضات يمكن أن تجري في أي مجال للأعمال:

مثل متجر سيارات، مكتب محاماه، مكتب للعقارات، أو حتى متجر لبيع الملابس الجاهزة، كما يمكن أيضًا أن تتم المفاوضات فيما بين أفراد الأسرة الواحدة في المنزل أو بين الأصدقاء في البيئات الاجتماعية الأخرى

من يقوم بالتفاوض

في ضوء التعريف العملي للتفاوض حدد أي هؤلاء يقوم بالتفاوض: المحامي، الطالب الجامعي، مدير الشركة، الأزواج، العملاء، الأصدقاء، العائلات، الدول، القادة، الأبناء الأطفال والمراهقون، الآباء، المشترون، البائعون، المرؤوسون، وانطلاقًا من تعريفنا العملي للتفاوض فإن كل فرد في القائمة المذكورة يقوم بالتفاوض في وقت ما، ومن ثم فبإمكانك القول بكل ثقة إن كل الناس يتفاوضون

العناصر الأساسية في العملية التفاوضية

من خلال التعريف السابق لعملية التفاوض نلمح أن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب.

ومن العناصر الأساسية في التفاوض ما يلي:

لكي تستطيع أن تدير التفاوض بنجاح لا بد أن تلم بعناصره وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهودك التفاوضية، وهذه العناصر هي

1. المعرفة أو المعلومات
2. عامل الوقت أو الضغط الناشيء عن الالتزام بمواعيد محددة

3. القوة أو المقدرة

وسنتناول كل عنصر على حدة بالشرح غير أنه في موقف التفاوض الفعلي تكون هذه العناصر متشابكة

1) **المعرفة أو المعلومات**

كلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرص نجاحك في التفاوض، وذلك لأن المعلومات تمكنك من التفكير في بدائل وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالة [كما سيأتي شرحه خلال هذه الحلقات] مما يزيد من فرص نجاحك في عملية التفاوض، ولكن ما هي المعرفة التي تحتاجها للنجاح في عملية التفاوض:

أ. معرفة نفسك أهدافك، نقاط ضعفك وقوتك، حدودك الزمنية، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي تستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض

ب. معرفة الجانب الآخر كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتصلة بالعمل، تحليله بنفس الطريق التي حللت بها نفسك (أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض).

مثال لتوضيح الكيفية التي تؤثر بها المعلومات تأثيرًا مباشرًا على التفاوض تفاوضت على شراء سيارة، فإذا بك تحصل بسهولة على سعر يقل 2000 دينار عن السعر الذي كنت تعتقد أن عليك أن تدفعه، وبعد عدة أيام قرأت مقالاً في الصحف وفيه أن شركة صناعة السيارات تخطط لطرح نموذج جديد ذي تصميم معدل بالكامل خلال ثلاثة شهور، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى انخفاض قدرة 4000 دينار في سعر النموذج السابق له، فتأمل كيف أن جهلك بهذه المعلومة قد أضعف موقفك التفاوضي وجعلك تخسر 2000 دينار على الأقل

2) **عامل الوقت أو الضغط المتولد عن تحديد مواعيد لإنجاز العمل** أنك عندما تكون قادرًا على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوب منك الالتزام بها، ثم عليك أن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإن ذلك

يمكنك من التحكم في سير عملية المفاوضات مثال يوضح كيف يؤثر الضغط الناتج عن وجود مواعيد يتعين الالتزام بها على سير العملية التفاوضية

عقد إيجار المكتب الذي تعمل به ينتهي في نهاية السنة لأنه من المقرر هدم المبنى الذي يقع فيه في ذلك الوقت، ولا بد لك من إخلاء المكتب من خلال ثلاثين يومًا، ووجدت بالفعل مكانًا مناسبًا يصلح كمكتب، وتريد أن تتفاوض لاستئجاره، في حين أن صاحبة لا يعلم شيئًا عن الضغط الواقع عليك من جراء الزمن، فتكون هنا أنت المسيطر على الموقف، أما لو علم الطرف الآخر بالضغط الزمني الواقع عليك، ضعفت قوتك التفاوضية لأنه يعلم تمامًا أن الوقت يمر وأنه في صالحه، فهو متأكد أنك مضطر لإبرام اتفاق في اللحظة الأخيرة لأنك لا تستطيع البقاء في مكتبك الحالي بعد انقضاء المهلة المحددة لك

3) **القوة أو القدرة**

ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، والأحداث أو السيطرة عليها. وتنبع هذه القوة أساسًا من المعرفة، فيتم اكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبين ما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتًا، وإنما قد ينتقل من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات واقتراب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الالتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحه، إذ طالما استمرت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فإن احتمال استمرار التفاوض يظل قائمًا

شروط التفاوض في البرتوكول

أولاً: القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها

ثانياً: المعلومات التفاوضية: هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟

- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليهعلى مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير ،فما هي تلك الأهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلكالأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحددالأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد

ثالثاً: القدرة التفاوضية:يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاءالفريق، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريقومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريقالآتي:

- الإختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرةوالمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذاالفريق
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريقليصبح وحدة متجانسة ، محددة المهام ، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميولأو الرغبات
- تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداعاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلة الخاصة بالقضيةالتفاوضية
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدثلأعضائه
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شانها تيسيرالعملية التفاوضية

رابعاً: الرغبةالمشتركة:ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطرافالمتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلةالجيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له

خامساً: المناخ المحيط ويتصل المناخ التفاوضي بجانبينأساسيين هما:

1. القضية التفاوضية ذاتها وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فان القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية.
2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف، فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه

خطوات الإعداد للتفاوض

1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها
2. تحديد الفرص والقيود التي يتم التفاوض عليها (تحديد الثوابت والمتغيرات).
3. تحديد قضايا التفاوض.
4. الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق.
5. تقييم المركز التفاوضي وتحديد المواقف .
6. تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة له
7. اختيار الفريق التفاوضي المناسب
8. تحديد أجندة التفاوض
9. اختيار لغة التفاوض
10. تحديد مكان التفاوض وتجهيزه
11. ترتيبات الاتصالات.
12. الجلسة الافتتاحية.
13. تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار.
14. التدريب العملي

خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بهاوالسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديمنتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى علىما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابهخلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكلتصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجاتكل مرحلة التالية لها وهكذا :-

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيثيتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملهاالمتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوضمعهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أويهدف من التفاوض ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نواياوإتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلىنقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بينالطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العمليةالتفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفينالمتفاوضين

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بينالأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقلإذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقامكتسبا وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقفالتفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر

- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة
- الإستفادة من رد فعل الطرف الآخر

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الإختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما ، ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل، وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد

ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها ، ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض
- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض
- الإتفاق على أجندة المفاوضات ، وماتتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها

1. اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض
2. الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر
3. ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل

- الوقت
- التكلفة
- الجهد
- عدم الوصول إلى نتيجة
- الضغط الإعلامي
- الضغط النفسي

4. تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها
5. استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق التفاوضي

أساسيات للتفاوض والمفاوض الناجح

عند حدوث عملية التفاوض لابد أن تكون حريصا على تنفيذ تلك الأشياء

1. كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت
2. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير
6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية
7. ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية
9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة
10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك

11.تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجبأن تبنى على التمنيات

12.أن نتفاوض من مركز قوة

13.الاقتناع بالرأي قبلإقناع الآخرين به

14.استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاطالتفاوضية كلما أمكن ذلك

15.ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبلالإقتناع بالرأي الذي تتبناه

16.هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح فيالتفاوض

17.التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباطالجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة

18.التجديد المستمر في طرق وأساليبتناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي

19.عدم البدءفي الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان

20.التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميععمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية الاستمتاع بالعمل التفاوضي

21.لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عددمن الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أنيقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطارالعام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تستندإليه

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينةفي من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته

والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددةالجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين

وحتى يتسنى لك ان تكون مفاوض محترففلابد أن تأخذ فى الإعتبار تلك المهارات والأساليب والاستراتيجيات التي قد تساعدكعلى النجاح في خوض مفاوضاتك بشكل فعّال يضمن لك الوصول إلى أهدافك، أو على الأقلتحقيق نسبة نجاح نسبية مقبولة

جسواء مع صاحب العمل، أو الزملاء أو أحد أفرادالعائلة، نحتاج أحيانا لان نفاوض للحصول على ما نعتقد انه من حقوقنا. نذكر مثالاعلى ذلك السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من أجل خدمات أفضل أو لحل خلاف في إلعمل:-

أولاً: حدد ما تريده من المفاوضات قبلخوضها:

في بادئ الأمر، قيم مهاراتك وخصائصك. وحدد أطر أهدافك الأولية، فهل

- تسعى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء من الأمر فحسب؟
- أم أنك تسعى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تنطوي على أسلوبك المنتهج للحصول على هذا الفوز؟
- إذا كانت النقطة الأولى هو ما تسعى إليه، فقد ينتج عن ذلك استسلامك بسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك
- أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما تسعىإليه بالشكل الأساسي، فان ذلك قد يؤدي إلى اتباعك أسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدورهإلى تدمير علاقاتك مع الطرف الآخر في المفاوضات

ثانياً: تعرف على خصائص ومهارات الخصم:

قبل خوض المفاوضات تحرى عن سمعة خصمك من حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع أنتحكم إن كان خصمك يشكل لك تهديدا خلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو لك و لا يشكلتهديدا يستحق الذكر

ثالثاً: تنبأ بما قد يدور في ذهن خصمك:

لا يكفي أن تعرف وتحدد ما تريده من خوض المفاوضات، بل عليكأن تحلل وتحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر، بهذا أنت تفكر عن .

شخصين وبعقلين، تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك. والأفضل من ذلك، هو تطوير قدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد خصمك انك تريده. وهنا، أنت تفكر بثلاث أدمغة، تعرف ما تريده، وتتنبأ بما يريده خصمك، وتتنبأ بما يعتقد خصمك أنك تريده

رابعاً: اعمل على بناء الثقة بينك و بين خصمك:

يعتبر التفاوض شكل متطور من أشكال الاتصال، ولكن في غياب الثقة بين طرفي المفاوضات، لن تستند العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار، بل على العكس، سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم لتبادل المعلومات أسلوب آخر يعمد إلى التلاعب بالمعلومات وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعماً بالشك والارتياب، اكسب ثقة خصمك بأن تكون جديراً بهذه الثقة وتصدق القول وتثق بنفسك

خامسا: طور مهارات الإنصات للآخرين:

معظم الأشخاص يديرون حوارا داخليا مع أنفسهم، أي يتحدثون إلى أنفسهم ضمنيا، وقد يكون لهذا آثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسيطر على الحوار الداخلي وينصت إلى ما يقوله، بل و يراقب تعابير وجه ونبرات صوت الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفهية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعده في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم

سادساً: لا تكشف أوراقك من البداية:

لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بأن تصرح عن موقفك الذي تتخذه. عندئذ وبعد أن تتوطد الثقة تدريجيا أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطرا بكشف أوراقكما وأهدافكما بتفاصيلها، وتقع على عاتقك كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنتقاة لخصمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر

سابعاً: استعرض مصادر قوة خصمك:

لاتفترض أن امتلاك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز، نأخذ على سبيل المثال،

إذا كان خصمك صاحب موقف أولي قوي، على اعتبار هذا عنصرا من عناصر القوة، لا يعني أنه يمتلك جميع عناصر القوة الأخرى والمهارات الأساسية للتفاوض. بالنتيجة، ما عليك إلا أن توازن القوى وذلك بان تقيم وتحدد مصادر قوة الخصم وكذلك مصادر قوتك.

ولتسهيل ذلك يمكنك تقسيم مصادر القوة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. أما المصادر الداخلية فتشمل على خصائص المرء، نأخذ على سبيل المثال: قوة الشخصية واحترام الذات والثقة بالنفس. أما المصادر الخارجية فهي غير ثابتة، تتحكم بها أمور سير المفاوضات

ثامناً: استعرض الخيارات و البدائل:

قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد أقصى غاياتك وأهدافك فقط، بل عليك أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها. وعليك أيضا أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة

تاسعاً: متى تعتبر نفسك فائزا:

قبل أن تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، واجعل لنفسك مدى للنجاح، وصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلا

عاشراً: استمتع أثناء المفاوضات:

التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثا فحسب، وهذه العملية تنطوي على خطوات تحضيرية ابتداء من وليس انتهاء بخلق وتهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف وكذلك النتائج المتوقع أن تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات. بالممارسة سوف تتمكن من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها سوف تؤهلك للفوز وبالتالي تمكنك من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات

استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي

1. استراتيجية التكامل

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال

- التكامل الخلفي
- التكامل الأمامي
- التكامل الأفقي

2. استراتيجية تطوير التعاون الحالي

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال

- توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل
- الإرتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية

1. مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف
2. مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح
3. مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة
4. مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها

3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما

4. استراتيجية توسيعنطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة

تعتمد هذه الإستراتيجية أساساعلى الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهماوتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقاتكل منهما . وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما

أ- توسيع نطاق التعاون بمده إلىمجال زمني جديد : ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترةزمنية جديدة مستقبلة ،أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

ب- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد : ويتم هذا الأسلوب عنطريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد

التكتيكات

تشمل التكتيكات على مجموعة مهمة من النقاط:-

(1) تكتيكات توسيع المكاسب، وتشمل على ما يلي:-

أ. طلب استراحة قصيرة لإعادةتقييم الموقف

ب. تحديد مواعيد نهائية

ج. ماذا لو؟ما السعر لو ضاعفنا الكمية؟ (الأسئلة الاستفسارية).

د. كشف الحقائق كاملة

ه. كل ما حصلت علية نسبة كذا

و. الهدايا الرمزية

ز. لقاء النادي والجلسات غيرالرسمية

ح. مجموعة فرعية للدراسة

(2) تكتيكات التركيز على المكاسب الذاتية ، وتشمل على ما يلي:-

أ. الخداع، إعطاء انطباع عكس الواقع.

ب. نقص السلطة ليس هذا بيدي

ج. الصقر والحمامة (متشددين، ومتساهلين فىالفريق .

د. تحويل الاعتراضات إيجاب لن ادفع هذا السعر، هل أنا على حق في الإعتقاد بأنكم لن تدفعوا تحت اى ظرف من الظروف

ه. لماذا؟ طلب التبرير المستمر

4) التكتيكات التنفيذية، وتشمل على ما يلي:-

أ. التسويف.

ب. المفاجأة. .

ج. الأمر الواقع .

د. الانسحاب الهادئ .

ه. الانسحاب الظاهري، ومزيج بين التسويف والخداع بشرط الاتفاق على قبول الصفقة فيحصل على مزيدمن المعلومات. .

و. الكر والفر، التحرك فى كل الاتجاهات التشدد والتساهل

ز. نهاية المطاف، وضع قيود على الوقت او على غيرة

ح. التراجع، الرجوعالتدريجي فى مطالبك حتى تصل الى موقف مناسب.

وتشمل التكتيكات التنفيذية ما يلي:-

أولاً: التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية كيف وأين:

- لمشاركة نحن معا
- لمساهمة شيليني وأشيلك.
- نتصف الطريق نقسمالبلد بلدين.
- لتغطية ضربة معلم، عرض مضاعفة السعر
- لعشوائية، أنتويختك.
- لتدرج خطوة بخطوة ، فض الاشتباك فى سيناء.
- جزئة القضايا الىأجزاء متوازية، يحسم جزء
- جس النبض وسيط او إرسال مندوب (أمريكاوفريق التنس إلى الصين .

ثانياً: التكتيكات التنفيذيةلإستراتيجية التعاون

- تقديم حلول وعروض بديلة.
- تقديم حلول للمشكلات القائمة.
- وثيق الكلام " كن جاهزا" ملف متكامل.
- تجزئه العرض اوالتدرج، خذ وطالب بعد كدة

ثالثاً:التكتيكات التنفيذيةلإستراتيجية تفادى النزاع:

- خدك الأيسر وسجلها نقطة ، اقبل وبين حجم التضحية
- شتر بعض الوقت للبحث عن أفكار جديد
- لإستعانة بالوسيط
- نعم ولكن نعم فقط ماء الوجة

رابعاً: التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات
- لتمسك بالمواقف مع استمرار الضغط.
- التهديد المباشر.

خامساً :التكتيكات التنفيذية لاستراتيجياتالدفاعية

- لتراجع، إنقاذ ما يمكن انقاذة.
- لمقايضة ،طلب التعويض.
- شتر بعض الوقت ، لتغيير الموقف التفاوض.
- لالتفاف المناورة
- لب المعاونة من احد أعضاء فريق الخصم.
- لمراوغة.

الفصل التاسع

ادارة الاجتماعات

ادارة الاجتماعات

ما هو اجتماع العمل

هو تَحدث فردين فأكثر في موضوع ما بهدف اتخاذ قرار ما أو تحليل مشكلة، تختلف اجتماعات العمل عن المناقشاتوالأحاديث المستمرة بين الأفراد في أن الاجتماعات تُعقد لهدف محدد في موعد ومكانمحدد مسبقا، الاجتماعات قد تكون مخططة قبل فترة طويلة مثل عدة ساعات أو عدة أيام أوعدة شهور وقد يتم عقد الاجتماع في الحال لمواجهة مشكلة طارئة، تتصف بعض اجتماعاتالعمل بالرسمية الشديدة مثل اجتماعات الجمعيات العمومية ومجلس الإدارة وبين شبه الرسمية مثل الاجتماعات بين إدارتين من إدارات المؤسسة.

ما فائدة الإجتماعات

الاجتماع يُتيح تبادل الخبرات أو نقل معلومات أومناقشة المواضيعمن وجهات نظر مختلفة أواتخاذ قرارات تحتاج أن يتفق عليها اكثر من فرد او أكثر منجهة، فعندما يكون لدينا مشكلة في العمل مثل عيوب في المنتج النهائي أو انخفاضالإنتاجية أو تناقص المبيعات ونحاول الوصول إلى سبب المشكلة فإن عقد اجتماع بينالإطراف ذات الصلة بالموضوع لبحث الأسباب ومناقشتها .

أنواع الإجتماعات

1. اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين
2. الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار
3. الاجتماعات الخاصة بالإقناع
4. اجتماعات حل المشاكل والتفكير الإبداعي
5. اجتماعات طلب المعلومات .

الأدوار و المسؤوليات

- رئيس الاجتماع
- مسؤول ضبط الوقت
- المسجل

- دور المشاركين
- تنظيم الاجتماع

ما الذي عليك أن تفعله حين تقوم بتنظيم (قيادة) اجتماع، نستعرض هنا هذه الأمور مقسمة إلى ما قبل الاجتماع وأثناء الاجتماع وبعد الاجتماع.

مراحل إدارة الاجتماعات (قيادة الإجتماع)

1. ما قبل الاجتماع

- تحديد مسار الاجتماع
- اجتماع قبل الاجتماع.
- فهم المشاركين الآخرين.
- أثناء الإجتماع.

ومن اهم خطواتها :

أ. دعوة عدد كبير من الحاضرين ربما وصل إلى الثلاثين أو الأربعين ويزيد الطين بلة أن تكون غرفة الاجتماعات غير مجهزة لاستقبال هذا العدد.

ب. عدم وضوح الهدف من الاجتماع والمواضيع التي ستناقش والقرارت المطلوب . اتخاذها.

ج. عدم التحضير الجيد للاجتماع بقراءة تقارير والوقوف على الحقائقومما يؤدي إلى اعتماد الاجتماع على المهاترات والصوت المرتفع وكذلك الاستماع لأول مرة للحقائق في الاجتماع.

د. عدم توفر أدوات مساعدة للاجتماعات في غرفةالإجتماعات مثل عارض البيانات وشاشة أو سبورة.

الدور الاجرائي

1. الحضور في الوقت المحدد
2. تهيئة المشاركين للاجتماع.
3. تنظيم المناقشة.

الدور السلوكي

- فهم نماذج الاتصال السائدة بين أعضاء الاجتماع
- الوعي بالدور السلوكي لأعضاء المجموعة
- التعامل مع أنماط الأفراد أثناء الاجتماع
- آداب وأخلاق النقاش والحوار والخلاف في الاجتماعات واللقاءات وغيرها.

2. أثناء الاجتماع:

- أشكال اتخاذ القرارات في الإجتماعات.
- مناقشة المجموعة العادية.
- العصف الذهني.
- أسلوب المجموعة الاسمي.

3. ما بعد الاجتماع:

- كيفية تجنب الأخطار في ديناميكيات الجماعة.
- التفكير الجماعي.
- التسكع الاجتماعي
- التحول الجماعي
- جدول الأعمال الشخصية.

تقييم الاجتماع

هنالك أمور يجب تجنبها و قد تؤدي الى فشل الإجتماع و إعاقته الاجتماعات التي تهدف إلى مناقشة مواضيع العمل والوصول إلى قرارات هي وسيلة هامة للوصول إلى القرارات السليمة، ولكن في بعض الأحيان أو ربما كثير من الأحيان تتميز الاجتماعات بالفشل وتصبح مَضيعة للوقت، من سمات هذه الاجتماعات الفاشلة.

بداية الاجتماع

أ. عدم احترام ميعاد الاجتماع، الاجتماع يبدأ بعد ميعاده بربع أو نصف ساعة والحاضرون يتوافدون تباعا والداعي للاجتماع (منظم الاجتماع) قد يحضر متأخرا.

ب. عدم وضوح الهدف من الاجتماع، تجد الحاضرين يتساءلون لماذا عُقد هذا الاجتماع ولا يعرفوا الإجابة.

ج. توجيه المناقشة بالتلميح إلى القرار الذي يريد المدير اتخاذه قبل مناقشة الحقائق.

د. عدم حضور أشخاص لهم دور أساسي في موضوع الاجتماع.

ه. عدم حضور هؤلاء الأشخاص قد يكون نتيجة عدم دعوتهم أصلاً او نتيجة عدم إهتمامهم بالحضور او نتيجة تعمدهم عدم الحضور لكي يفشل الاجتماع.

و. وجود عدد من الحاضرين الذين لا يعرفون سبب وجودهم.

وسط الاجتماع

أولاً: الحوار واتخاذ القرار

أ. الخروج عن موضوع الاجتماع إلى موضوعات فرعية أو خارجية تماماً واستعذاب التحاور فيها.

ب. الدخول في تفاصيل دقيقة مثل مراجعة الحسابات والأرقام وبالتالي فقدان التركيز على الهدف الأصلي للاجتماع.

ج. عدم تشجيع لغة الحوار والمناقشة والحقائق ولاحترام المتبادل، تجد هذا يوبِّخ ذاك وشخص يستهزئ بزميله.

د. المزاح والضحك الزائد (التهريج) خلال الاجتماع بالنكات الكثيرة.

ه. عدم السماح للحاضرين بعرض الحقائق بشكل مرتب ومقاطعتهم بالأسئلة والمهاجمة.

و. مهاجمة الشخص الذي يقوم بعرض الموضوع والاعتراض على ترتيبه في عرض الموضوع مما يجعله غير قادر على استكمال الشرح.

ز. تَنَاقُش من لا يَعرف مع من لا يَعرف عن ما لا يَعرفون.

ح. عدم السيطرة على الاجتماع وعدم منع من يريد فشل الاجتماع من تنفيذ مخططه.

ط. ذ قيام المستمعين بالشرح الجانبي لبعضهم.

ي. التحدث عن كلام جميل ومواضيع عظيمة ثم لا يتم تنفيذ أي شيء.

ك. شخص يتكلم "المدير" والباقون يصدقون على كلامه وتحول الاجتماع الذي يفترض أن تناقش فيه حقائق ومعلومات إلى محاضرة في مبادئ الحياة والعمل يلقيها كبيرالإجتماع.

ل. سيطرة المصالح الشخصية على مناقشات الاجتماع.

م. الكذب والنفاق.

ثانيا: أمور تنظيمية:

أ. السماح للحاضرين باستخدام التليفون المحمول داخل غرفة الاجتماعات، وهذا يكون في منتهي السوء عند وجود عددكبير من الحاضرين.

ب. التدخين داخل غرفة الاجتماعات.

ج. السماح بهبوطلغة الحوار.

د. دخول وخروج الحاضرين من وإلى الاجتماع.

ه. استدعاءأشخاص لحضور الاجتماع بعد بدء الاجتماع بمدة كبيرة.

نهاية الاجتماع

أ. طول زمن الاجتماع لساعات وساعات لأسباب غير منطقية.

ب. عدم الانتهاء بقرارت واضحة. تجد الاجتماع ينتهي وكلٌ يمضي إلى حالِ سبيله ولا أحديدري هل تم اتخاذ قرار أم لا

ما بعد الاجتماع

أ. الكل مستاءومتململ.

ب. الأمور لا تتحسن، لا أحد يفعل شيئا.

تخطيط و إدارة الاجتماعات

يجب أن تكون الاجتماعاتمحطات عمليه ومنتجه وليست تعبئه لوقت الفراغ، ولذلك عليك عمل ما يلي .

- أحسنالتنظيم.
- اجعل الاجتماعات شيقة وبناءة
- نظم اجتماعات دورية

- يجب تجنب الاجتماعات غيرالضرورية
- اختصار مدة الاجتماعاتقدر الامكان و حصرها بمواضيع المناقشة .
- إعداد جدول أعمال كل اجتماع لعدم إضاعة الوقت.
- الحصول على تقرير من العضو المسئول للتأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطة المعتمدة تنفيذالقرارات وتطبيق الخطط.

كيف يكون الاجتماع ناجح وفعال

للوصول إلى اجتماع ناجح وفعال ويحقق الأهداف لا بد من المرور بالخطوات والمرحل التاليه

1. مرحلةالتخطيط الجيد للاجتماع للتخطيطللإجتماع يجب معرفة الإجابات عن الاسئله التالية ومنها

- ما هو الهدف من الاجتماع ؟ لماذا الاجتماع؟
- الحضور من هم ؟ جنسهم ، أعمارهم، مستواهم الثقافي ؟
- أين مكانالإجتماع ؟ متى سيعقد الاجتماع؟ أي ما هو الزمان (التاريخوالساعة)؟
- ما هو موضوع الاجتماع ؟أي ما هو جدول الأعمال ؟
- ماذا يلزملإنجاح الاجتماع ؟؟ التجهيزات اللازمة للاجتماع

2. مرحلة الدعوة والإعلان عن الاجتماع

من أهم الخطوات اللازمة لإنجاح أياجتماع هي عملية الدعوة أو الإعلان عن الاجتماع، وسيلة الإعلان عن الاجتماع دعوهعامه بواسطة وسائل الإعلام أم دعوه فرديه وهنا ضرورة التأكد من وصول الدعوة إلىالأشخاص الذين يهمنا حضورهم وضرورة أن توضح الدعوة الموعد(تاريخ / يوم/ شهر/ ساعة)والمكان وعنوان الاجتماع وأهداف الاجتماع .

3. مرحلة عقد الاجتماع

من أهم المراحل التي يعتمد عليها نجاح الاجتماع وفيها يتمتبادل وجهات النظر بين الحضور ونقاش الاقتراحات والخطط والخروج بالقرارات اللازمةلتطوير العمل ويفضل في هذه المرحله

- تحديد مدة الاجتماع من ساعة ونصف إلى ساعتين.
- جدول أعمال واضح ومحدد بزمن.
- اعتماد تقارير مكتوبة من الأعضاء عن المهمات السابقه.

ويمكن اعتماد النموذج التالي للاجتماع

1. البداية (15دقيقه) ويتم عمل ما يلي

- تسجيل الحضور والتأكد من النصاب القانوني للاجتماع.
- الترحيب بالحضور والتعارف إذا كان الاجتماع الأول للهيئة.
- إقرار جدول الأعمال لهذه الجلسة.
- قوانين لإدارة الجلسة من حيث الوقت والنقاش.
- مراجعة القرارات والتكليفات من الجلسة السابقه.
- استلام تقارير اللجان (لجان الانشطه أو المالية)

2. جدول الأعمال (ساعة إلى ساعة ونصف).

- مناقشة بنود جدول الأعمال والقضايا المطروحة
- الالتزام بجدول الأعمال من حيث الترتيب والمدة الزمنيه.
- ترتيب النقاش بين الحضور.
- اتخاذ القرارات لكل موضوع

3. توزيع المهمات لتنفيذ القرارات (التكليفات
4. اختتام الاجتماع(15دقيقه

- الإعلان عن اختتام الإجتماع بشكر الحضور
- تلخيص النتائج عن الاجتماع
- قراءة المحضر والتوقيع عليه
- الاتفاق على موعد الاجتماع القادم (تاريخ، يوم ،ساعة ، مكان).

مرحلة توثيق الاجتماع

يتم توثيق الاجتماع على دفتر أمانة السر (محضر الاجتماعات ويتولى هذه المهمة أمين السر أو السكرتير المكلف ويجب أن يحتوي المحضر على ما يلي

- رقم الاجتماع المتسلسل.
- مكان الاجتماع وتاريخ الإجتماع (يوم وتاريخ وساعة).
- اسماء الحضور.
- اسماء الغياب وسبب الغياب (بعذر أو بدون عذر).
- أهم النقاشات حول المواضيع المطروحة.
- القرارات ألصادره ومن مع/ضد/ممتنع.
- المهمات لكل عضو (التكليفات) مع تحديد العضو والمدة
- موعد ومكان الاجتماع القادم والمواضيع التي سيتم بحثها
- توقيع رئيس الجلسة وأمين السر وممكن الحضور كذلك

صفات قائد الاجتماع

1. الصبر.
2. الصراحة.
3. يقدر الآخرين ويحترمهم.
4. الثقة بالآخرين ويقدراتهم.
5. يهتم بتطوير نفسه وأعضاء المجموعه.
6. الرغبة والدافعيه للعمل.
7. الذكاء وسرعة البديهة.

المهارات اللازمة لقائد الاجتماع

الشخص الذي يقود الاجتماعات يجب أن يمتلك مهارات من اجل الوصول إلى اجتماع فعال ومنها

1. مهارة إدارة اللقاءآت .
2. الاتصال.
3. حل النزاعات، مهارة الحضور.
4. القياده، المشاركه في اتخاذ القرارات.
5. عمل الفريق ،مهارات استخدام التكنولوجيا.

واجبات رئيس الهيئة /قائد الاجتماع خلال الاجتماع

إشعار الأعضاء مقدما بجدول أعمال كل اجتماع ، و الاتصال بالذين سيقدمون تقريرا إلى اللجنة أثناء الاجتماع

1. الالتزام بالمواضيع المطروحة . و أن عرض عليك بنداً إضافياً تبين إذا كان ملحا . فإما أن تؤخره إلى نهاية الاجتماع ، و إما أن تؤجله حتى اللقاء التالي .
2. إعطاء كل عضو فرصة لإبداء رأيه ، شرط أن ألا يخرج عن الموضوع ، و عدم السماح لأكثر من شخص واحد بالتكلم في آن معا .
3. التذكير في الوقت ومقاطعة أي متحدث يحتكر الكلام .
4. ذكر أسماء الذين سوف يتكلمون و المسائل التي سيتطرقون إليها .
5. قبل اختتام الاجتماع ،استعراض المواضيع التي تم مناقشتها و القرارات التي اعتمدت بشأنها ، و التأكد من أن الأعضاء فهموا الإجراءات المتخذة و من هو المسئول عن تنفيذها .
6. اسأل نفسك ماذا تود تحقيقه .
7. تأكد أن لكل اجتماع هدف ويجب أن يخرج بجديد لخدمة العمل .
8. اختر هدفا يمكن تحقيقه و يكون قريبا من الهدف الكبير، أهداف الاجتماعات الفعالة يجب أن تكون سهله التقدير/يمكن تحقيقها /تثير الحماس/يمكن أن يشارك فيها الآخرين

مظاهر الاجتماعات الفعالة

1. إيضاح الهدف من الاجتماع قبل انعقاده
2. الإعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين في الإجتماع
3. وجود جدول أعمال، وتحديد وقت محدد لكل بند ، والتقيد بذلك
4. ضبط عملية النقاش واقتصار الحديث على الأفراد الذين يقدمون إسهامات وإضافات مفيدة ذات صلة وثيقة بموضوعات وأهداف الاجتماع
5. اقتصار الدعوة والحضور في الاجتماع على الأشخاص المعنيين بالقضايا المطروحة للنقاش

6. توفير المعلومات والبيانات اللازمةللموضوعات التي يحتويها جدول الاجتماع
7. تحقيق أهداف الاجتماع خلال الفترة الزمنيةالمحددة له
8. الخروج بقرارات وخطوات تنفيذية عندما تستدعي الحاجة ذلك

مظاهرالإجتماعات غير الفعالة

1. غياب الهدف أو الغرض من عقدالإجتماع
2. تعقيد القضايا السهلة
3. الاستمرار لمدة طويلة
4. الكلام والنقاش المطول واستئثار البعض بالكلام والتحدث
5. تعطيل القرارات والخطوات التنفيذية
6. عدم وجود مقرر للإجتماع

قائمة المراجع

المراجع العربية

- جودة، محفوظ أحمد، (1999). العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، (ط3). دار زهران النشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الصحن، محمد فريد، (1988). العلاقات العامة. المبادئ والتطبيق. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- إمام، إبراهيم، (1980). فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.
- مخامرة، محسن، وآخرون، (2000). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط6). مركز الكتب الأكاديمي. عمان – الأردن.
- مرزوق، يوسف، (1998) مدخل إلى علم الاتصال. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- المليحي، إبراهيم، (2000). الإدارة ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع. مصر.
- العلمي، مهدي فكري، (2003). إدارة الاجتماعات والمؤتمرات، (ط1). عمان- الأردن.
- مادوكس، روبرت بي، (1995). المفاوضات الناجحة. أساليب وطرق نظرية الربح المزدوج، (ط3). بوسطن.
- برنوطي، سعادة، (2000). أساسيات إدارة الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
- نصير، محمد حسني، (1998) . الانترنت والإعلام والصحافة الالكترونية مكتبة الفلاح . الكويت .

- المغربي، عبد الحميد، (2001). إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة – مصر.
- عبوي، زيد منير، (2007). نظم المعلومات التسويقية، (ط1)، دار الراية للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
- ثامر، البكري، (2006). الاتصالات التسويقية والترويج. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان – الاردن.
- جلدة، سليم، حريز، سامي، (2007). فن إدارة الوقت والاجتماعات، (ط1). دار دجلة للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
- العميان، محمد سلمان، (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.
- ماهر، أحمد، (2004). الاتصال. كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- القاضي، فؤاد، (2000). الاتجاهات الرئيسية في الألفية الثالثة. بحث مقدم إلى مؤتمر استراتيجية العاشر. القاهرة.
- الصميدي، محمود العلاق ،(2003). أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- شدود، ماجد محمد ،(2002). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- الطيارة، بسام خالد،(2005). الإعلام المعاصر، دار المعارف للنشر والتوزيع- بيروت.
- أبو عرجة، تيسير،(2000). دراسات في الصحافة والإعلام،(ط1). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع- عمان- الأردن.
- الاعرجي، عاصم ،(1995). دراساتمعاصرة التطوير الاداري ، دار الفكر للطباعة والنشر،الإردن.

- الحديدي، محمد فضل، (2006). نظريات الإعلام – اتجاهات حديثة في دراسات الجمهور والرأي العام.
- الهاشمي، مجد هاشم، (2005). الإعلام المعاصر وتقنياته الحديثة، (ط1). دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- الصرن، رعد حسن، (2000). ادارة الابداع والابتكار- الاسس التكنولوجيا وطرائق التطبيق، (ط1). دار الرضا للنشر والتوزيع. دمشق.
- جروان، فتحي عبد الرحمن، (2005). تعليم التفكير- مفاهيم وتطبيقات، (ط1). دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان- الاردن.

المراجع الاجنبية

- *Richard. L. Daft, (2003). Organization theory and Design, Eighth Edition.*
- *Bovee, Vourttandl. And John. V Tuill, (2001). Business Communication Today, 6th.Ed. New York: M c Graw-Hill.*
- *Richard, Daft, (2004). Organization Theory and Desiou, th Ed, USA.*
- *Kotler, Philip, (2004). Marketing Management, 12thed, prentice. Hall. International. New Jersy.*
- *Skyrme, David,(1999).Knowledge management: Making enseof an oxymoron.availanble at http: www. Skyrme. com.*
- *James, Harengton , (1997) . Business Process improvement work , Mc Graw . Hill, USA.*
- *Martinez, Arnando, (1999). The Bew World Order and What we Make Of lt, World Policy Journal.*
- *Cole, Peter,(2007). Fortune Favours the brave and the compact revol utionaries. The independent.*
- *Oldroyd,M, (1996) .Sales and Marketing Enviroment , Butterworth- Heinemann, The U.K.*
- *norman, stone, (1995). Management & practin of public relation , Macmillan Business . London.*
- *Shucha, Bonnie, (2005). Blogging@your library: Finding, Reading & Ceating Library Blogs.*

- *www.policemc.gov.bh/reports/2007/August/15-8-2007/160807A.doc www.ngoce.org/brtools.htm*
- *itfctk.ahlamontada.net/montada-f17/topic-t149.ht.*
- *www.s7aba.net/forum/showthread.php?*
- *www.pr-window.blogspot.com/2006/08/blog*
- *www.s7aba.net/forum/showthread.php?t=463*
- *www.ngoce.org/content/vpr1.doc*
- *www. nounou1982.maktoobblog.com*
- *www. doc.abhatoo.net.ma/IMG/doc/18_jt_2.doc*
- *www.ar.wikipedia.org/wik*
- *www.mofa.gov.bh/mofa/humanrights/ChildProtocol2.doc*
- *www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=533 cec.uaeu.ac.ae/ar/programinfo.asp*
- *www. web.yemen.net.ye/egov/local-arabic*
- *www. omaniaa.net/avb/showthread.php*


الراية
دار الراية للنشر والتوزيع
DAR AL RAYA For Publication & Distribution
عمان - الأردن
TEL.: 00962 6 5338656
E mail: dar_alraya@yahoo.com


الراية
دار الراية للنشر والتوزيع
DAR AL RAYA For Publication & Distribution
عمان - الاردن
TEL: 00962 6 5338656
E mail: dar_alraya@yahoo.com

إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات





دار الراية للنشر والتوزيع

الأردن-عمان

شارع الجمعية العلمية الملكية - المبنى الإستثماري الأول للجامعة الأردنية

هاتف: 5338656 فاكس:96265348656+

ص.ب 2547 - الجبيهه - الرمز البريدي 11941 عمان - الأردن

Email:dar_alraya@yahoo.com